^2Im^U

Michael Armstrong

MANAGEMENTUL STRATEGIC DE RESURSE UMANE

UN GHID DE ACȚIUNE

STRATEGIC MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

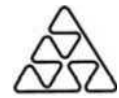
Pentru material de asistență online gratuit, vă rugăm să accesați site-ul web Kogan Page: www.koganpage.com/strategichrm
Parola: SHRM53756

STRATEGIC MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

UN GHID DE ACȚIUNE

EDIȚIA A IV-A

Michael Armstrong



PAGINA KOGAN
Londra și Philadelphia

Nota editorului

S-au făcut toate eforturile posibile pentru a se asigura că informaţiile conţinute în această carte sunt exacte la momentul publicării, iar editorii şi autorul nu îşi pot asuma responsabilitatea pentru orice erori sau omisiuni, indiferent de cauza lor. Nicio responsabilitate pentru pierderile sau daunele cauzate oricărei persoane care acţionează sau se abţine de la acţiune ca urmare a materialului din această publicaţie nu poate fi acceptată de editor, editor sau autor.

Publicat pentru prima dată în Marea Britanie şi Statele Unite în 1992 ca *Managementul resurselor umane: strategie şi acţiune*
Ediţia a doua publicată ca *Management strategic al resurselor umane: un ghid de acţiune* 2000 Ediţia a treia 2006
Retipărit 2006
Ediţia a patra 2008

În afară de orice tranzacţie echitabilă în scopuri de cercetare sau studiu privat, sau critică sau revizuire, aşa cum este permis prin Legea privind drepturile de autor, modele şi brevete din 1988, această publicaţie poate fi reprodusă, stocată sau transmisă, sub orice formă sau prin orice mijloc, numai cu permisiunea prealabilă în scris a editorilor sau în cazul reproducerii reprografice în conformitate cu termenii şi licenţele emise de CLA. Întrebările privind reproducerea în afara acestor termeni trebuie trimise editorilor la adresele menţionate mai jos:

Kogan Page Limited
120 Pentonville Road
Londra N1 9JN
Marea Britanie
www.koganpage.com

Kogan Page SUA
525 South 4th Street, #241
Philadelphia PA19147
SUA

© Michael Armstrong, 1992, 2000, 2006, 2008

Dreptul lui Michael Armstrong de a fi identificat ca autor al acestei lucrări a fost afirmat de el în conformitate cu Legea privind drepturile de autor, modelele şi brevetele din 1988.

ISBN 978 0 7494 5375 6

Datele de catalogare în publicaţie ale British Library

O înregistrare CIP pentru această carte este disponibilă de la British Library.

Datele de catalogare în publicaţie ale Bibliotecii Congresului

Armstrong, Michael, 1928–
Managementul strategic al resurselor umane: un ghid de acţiune / Michael Armstrong. -- Ed. a 4-a.
p. cm

Include referințe bibliografice și index.
ISBN 978-0-7494-5375-6
1. Managementul personalului. I. Titlu
HF5549.A89784 2008
658.3 '01--dc22
2008017601

Tipărit de Saxon Graphics Ltd, Derby
Tipărit și legat în India de Replika Press Pvt Ltd

Cuprins

Introducere

1ART. 1 CADRUL CONCEPTUAL AL MRU STRATEGIC

2 Conceptul de management al resurselor umane **5**
MRU definit 5; Sisteme de resurse umane 8; Obiectivele MRU 9; Caracteristicile HRM 12; Rezervări despre HRM 17

3 Conceptul de strategie **21**
Strategie definită 22; Conceptul de strategie 23; Formularea a strategiei 28

4 Conceptul de management strategic al resurselor umane **33**
MRU strategic definit 33; Baza MRU strategică 34; Principiile MRU strategice 35; Obiectivele MRU strategice 35; Concepte de MRU strategic 37; Perspective asupra MRU strategic 39; Abordarea celor mai bune practici 40; Abordarea cea mai potrivită 42; Bundling 46; Realitatea MRU strategică 48; Practic Implicațiile teoriei MRU strategice 49

PARTEA 2 PRACTICA MRU STRATEGICĂ

4 HR strategies 53
Care sunt strategiile HR? 53; Care este scopul strategiilor de HR? 54; Strategii generale de resurse umane 54; Strategii specifice HR 59;
Criterii pentru o strategie eficientă de resurse umane 61; Cum ar trebui dezvoltate strategiile de HR? 62; Dezvoltarea strategiilor de resurse umane 66;
Implementarea strategiilor de resurse umane 70

5 Rolul strategic al HR 72
Natura strategică a HR 72; Modelul de partener strategic 73;
Ce înseamnă a fi strategic 75; Rolul strategic al directorilor de resurse umane 76; Rolul strategic al șefilor de funcții HR 77;
Rolul strategic al partenerilor de afaceri HR 78; Contribuția strategică a consilierilor sau asistenților de resurse umane 78

6 Impactul MRU strategic 79
Cum influențează resursele umane asupra performanței organizaționale 79;
Cum influențează conceptele strategice de MRU asupra practicii 85

7 MRU strategic în acțiune 86
Formularea strategiei HR 86; Conținutul strategiilor de resurse umane 96;
Probleme corporative 98; Realizarea integrării 101; Care sunt cele mai caracteristice caracteristici ale MRU strategic în acțiune? 104

PART 3 STRATEGII DE HR

8 Strategia de management al capitalului uman 107
Obiectivele managementului capitalului uman 108; Legătura dintre HCM și strategia de afaceri 108; Elaborarea unei strategii de management al capitalului uman 109; Concluzii: rolul strategiei de management al capitalului uman 114

9 Strategia de înaltă performanță 115
Sistem de lucru performant definit 116; Caracteristicile unui sistem de lucru performant 116; Componentele unui HPWS 117; Impactul sistemelor de lucru performante 117;
Dezvoltarea unei strategii de înaltă performanță 121

10 Strategia de responsabilitate socială corporativă 126
CSR strategic definit 127; Activități de CSR 127; Motivul pentru CSR 128; Elaborarea unei strategii de CSR 130

11 Strategia de dezvoltare a organizației **132**
Dezvoltarea organizației definită 132; strategii OD 133; Ipoteze și valori ale OD 133; Activități încorporate în strategia OD 134; Strategii de transformare organizațională 136

12 Strategia de implicare a angajaților **140**
Angajament și angajament organizațional 140; Semnificația logodnei 141; Angajament și comportament discreționar 142; Ce este un angajat angajat? 142; Care sunt factorii care influențează implicarea? 143; Strategii pentru sporirea angajamentului 145; Măsurarea angajării 148

13 Strategia de management al cunoștințelor **149**
Procesul managementului cunoștințelor 149; Surse și tipuri de cunoștințe 150; Abordări ale dezvoltării strategiilor de management al cunoștințelor 151; Probleme legate de managementul cunoştinţelor strategice 151; Componentele unei strategii de management al cunoștințelor 153

14 Strategia de recrutare a angajaților **154**
Obiectivul strategiei de resurse angajaților 154; Abordarea strategică MRU a resurselor 155; Integrarea strategiilor de afaceri și de resurse 155; Gruparea strategiilor și activităților de resurse 156; Componentele strategiei de resurse angajaților 156; Planificarea resurselor umane 157; Propunerea de valoare a angajatului 160; Planuri de resurse 161; Strategia de retenție 163; Strategia de flexibilitate 167

15 Strategia de management al talentelor **168**
Managementul talentelor definit 168; Procesul talentului management 170; Dezvoltarea unei strategii de management al talentelor 173

16 Strategia de invatare si dezvoltare **175**
Dezvoltarea strategică a resurselor umane (SHRD) 175; Strategii pentru crearea unei culturi a învățării 178; Strategii de învățare organizațională 178; Strategia de organizare a învățării 180; Strategii individuale de învățare 181

17 Strategia de recompensare **183**
Strategia de recompensă definită 183; De ce să ai o strategie de recompensă? 183; Caracteristicile strategiilor de recompensă 184; Structura strategiei de recompensă 184; Conținutul strategiei de recompensă 185; Principii directoare 188; Dezvoltarea strategiei de recompensă 189; Strategii eficiente de recompensă 191; Strategia de recompensare și capacitatea de gestionare a liniilor 192

18 Strategia relațiilor cu angajații **193**
Strategia de relații cu angajații definită 193; Preocupări privind strategia de relații cu angajații 194; Direcţii strategice 194; Contextul strategiilor de relații cu angajații 195; Abordarea MRU a relațiilor cu angajații 195; Opțiuni de politică 197; Formularea strategiilor de relații cu angajații 197; Acorduri de parteneriat 198; Strategiile vocale ale angajaților 200

PART 4 TROTUL STRATEGIC DE HR

1 Setul de instrumente strategice pentru managementul resurselor umane **205**

Referințe *226*

Index de subiect *241*
Index de autori *246*

Introducere

Managementul strategic al resurselor umane (SHRM) este o abordare a dezvoltării și implementării strategiilor de HR care sunt integrate cu strategiile de afaceri și permit organizației să-și atingă obiectivele.

În esență, MRU strategică este conceptuală; este o noțiune generală a modului în care se realizează integrarea sau „potrivirea" între strategiile de resurse umane și de afaceri, beneficiile adoptării unei viziuni pe termen mai lung a direcției în care ar trebui să se îndrepte HR-urile și cum să se ajungă acolo și cum ar trebui dezvoltate și implementate strategiile de resurse umane coerente și care se sprijină reciproc. Important este că este vorba și despre modul în care membrii funcției HR ar trebui să adopte o abordare strategică de zi cu zi. Aceasta înseamnă că aceștia operează ca parte a echipei de management, se asigură că activitățile de HR sprijină realizarea strategiilor de afaceri în mod continuu și sunt preocupați în mod conștient să vadă că activitățile lor adaugă valoare.

Pentru a înțelege MRU strategic, este mai întâi necesar să apreciem conceptele de management al resurselor umane și strategie, așa cum sunt prezentate în Capitolele 1 și, respectiv, 2 în Partea 1 (cadrul resurselor umane strategice). Conceptul de management strategic al resurselor umane (HRM strategic) este apoi examinat în detaliu în Capitolul 3.

Partea 2 a cărții se referă la rolurile managementului și al resurselor umane în MRU strategic și cu procesele de dezvoltare și implementare a strategiilor de resurse umane. Partea 3 acoperă fiecare dintre principalele domenii ale resurselor umane în care sunt dezvoltate strategiile. Cartea se încheie cu un set de instrumente care oferă îndrumări privind dezvoltarea strategiei de resurse umane

printr-o revizuire strategică.

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

Part 1

Cadrul conceptual al MRU strategic

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

1

Conceptul de management al resurselor umane

În prima secțiune a acestui capitol, managementul resurselor umane (MRU) este definit în general și ca sistem. Scopurile și caracteristicile sale sunt descrise în secțiunile ulterioare ale capitolului.

HRM DEFINIT

Managementul resurselor umane este definit ca o abordare strategică și coerentă a managementului celor mai valoroase active ale unei organizații – oamenii care lucrează acolo, care contribuie individual și colectiv la atingerea obiectivelor acesteia.

Boxall *et al* (2007) descriu MRU ca fiind „gestionarea muncii și a oamenilor către scopurile dorite". John Storey (1989) consideră că MRU poate fi privită ca un „set de politici interconectate, cu o bază ideologică și filosofică". El sugerează patru aspecte care constituie versiunea *semnificativă a MRU :* 1) o anumită constelație de credințe și presupuneri; 2) un impuls strategic care informează deciziile despre managementul oamenilor; 3) implicarea centrală a managerilor de linie; și 4) încrederea pe un set de „pârghii" pentru a modela relația de muncă. MRU este definită în continuare de cele două modele de MRU dezvoltate de ceea ce ar putea fi descriși drept părinții săi fondatori.

Modelul de potrivire al MRU

Una dintre primele afirmații explicite ale conceptului MRU a fost făcută de Școala Michigan (Fombrun, Tichy și Devanna, 1984). Ei au susținut că sistemele de resurse umane și structura organizațională ar trebui gestionate într-un mod care să fie congruent cu strategia organizațională (de unde și denumirea de „model de potrivire"). Ei au explicat în continuare că există un ciclu de resurse umane (a cărui adaptare este ilustrată în Figura 1.1), care constă din patru procese sau funcții generice care sunt îndeplinite în toate organizațiile. Acestea sunt:

- *selecție* – potrivirea resurselor umane disponibile la locurile de muncă;
- *evaluare* – managementul performanței;
- *recompense* – „sistemul de recompense este unul dintre instrumentele manageriale cele mai subutilizate și manipulate greșit pentru a conduce performanța organizațională"; trebuie să recompenseze atât realizările pe termen scurt, cât și pe termen lung, ținând cont de faptul că „afacerile trebuie să performeze în prezent pentru a avea succes în viitor";
- *dezvoltare* – dezvoltarea angajaților de înaltă calitate.

Cadrul Harvard

Ceilalți pionieri ai HRM au fost Harvard School of Beer *et al* (1984), care au dezvoltat ceea ce Boxall (1992) numește „cadru Harvard". Acest cadru se bazează pe convingerea lor că problemele managementului istoric al personalului pot fi rezolvate doar:

> atunci când directorii generali dezvoltă un punct de vedere asupra modului în care doresc să vadă angajații implicați și dezvoltați de întreprindere și despre ce MRU

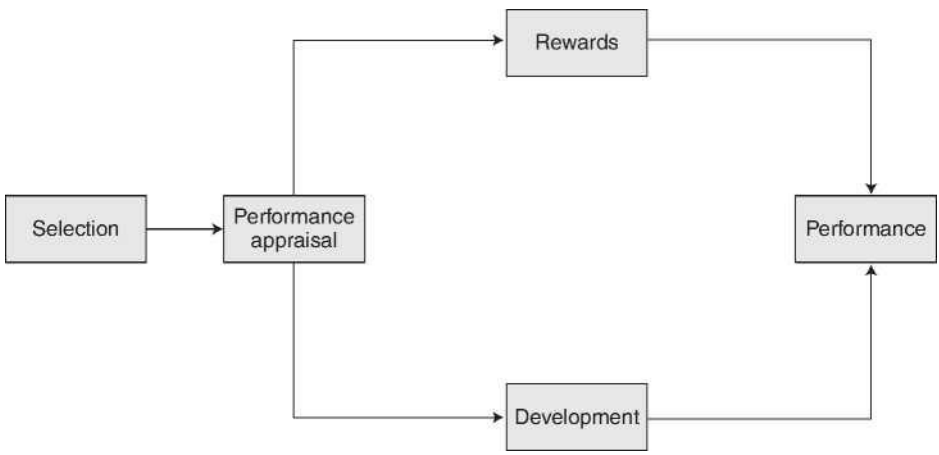


Figura 1.1 Ciclul resurselor umane *Sursa:* Fombrun, Tichy și Devanna, 1984

politicile și practicile pot atinge aceste obiective. Fără nici o filozofie centrală, nici o viziune strategică – care poate fi furnizată *doar* de directorii generali – MRU este probabil să rămână un set de activități independente, fiecare ghidată de propria sa

tradiție de practică.

Beer și colegii săi credeau că, „Astăzi, multe presiuni cer o perspectivă mai largă, mai cuprinzătoare și mai strategică în ceea ce privește resursele umane ale organizației". Aceste presiuni au creat nevoia de „O perspectivă pe termen lung în gestionarea oamenilor și considerarea oamenilor ca active potențiale, mai degrabă decât doar un cost variabil". Ei au fost primii care au subliniat principiul MRU că aparține managerilor de linie. Ei au mai declarat că „Managementul resurselor umane implică toate deciziile și acțiunile de management care afectează natura relației dintre organizație și angajații săi – resursele sale umane".

Școala de la Harvard a sugerat că HRM avea două trăsături caracteristice: 1) managerii de linie acceptă mai multă responsabilitate pentru asigurarea alinierii strategiei competitive și politicilor de personal; 2) personalul are misiunea de a stabili politici care guvernează modul în care activitățile personalului sunt dezvoltate și implementate în moduri care să se consolideze reciproc. Cadrul Harvard, așa cum este modelat de Beer *și colab.,* este prezentat în Figura 1.2.

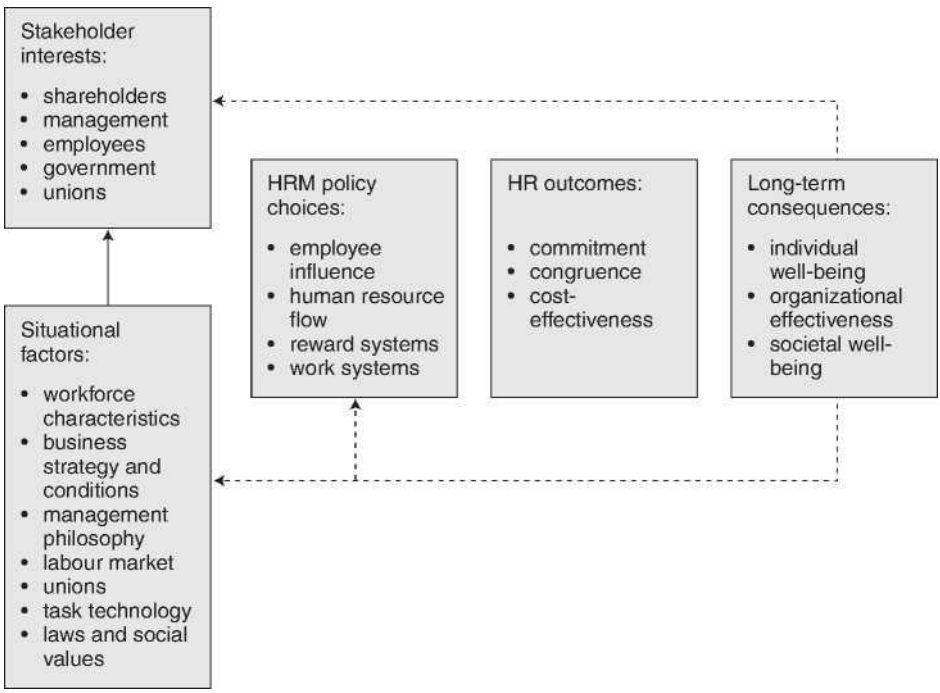


Figura 1.2 Cadrul Harvard pentru managementul resurselor umane *Sursa:* Beer *et al* , 1984

Potrivit Boxall (1992), avantajele acestui model sunt că:

- încorporează recunoașterea unei game de interese ale părților interesate;
- recunoaște importanța „compromisurilor", fie explicit, fie implicit, între interesele proprietarilor și cele ale angajaților, precum și între diferitele

grupuri de interese;
- extinde contextul MRU pentru a include „influența angajaților”, organizarea - muncii și problema asociată a stilului de supraveghere;
- recunoaște o gamă largă de influențe contextuale asupra alegerii strategiei de către management, sugerând o îmbinare atât a logicii produs-piață, cât și a logicii socio-culturale;
- subliniază alegerea strategică – nu este condusă de determinismul situațional sau de mediu.

MRU este văzută în Marea Britanie „ca un model substanțial diferit construit pe unitarism, individualism, angajament ridicat și aliniere strategică” (Guest, 1987). Cu toate acestea, modelul Harvard a exercitat o influență considerabilă asupra teoriei și practicii MRU, în special în accentul pe care îl pune pe faptul că MRU este preocuparea managementului în general, mai degrabă decât funcția HR în special. După cum subliniază Boxall, Purcell și Wright (2007), „HRM nu este doar ceea ce fac departamentele de HR”.

SISTEME DE RESURSE UMANE

Managementul resurselor umane operează prin sisteme de resurse umane, așa cum este ilustrat în Figura 1.3. Acestea reunesc într-un mod coerent:

- *Filozofiile HR* , care descriu valorile generale și principiile directoare adoptate în managementul oamenilor;
- *strategii HR* , definind direcția în care intenționează să meargă HRM;
- *Politicile de resurse umane* , care sunt liniile directoare care definesc modul în care aceste valori, principii și strategii ar trebui aplicate și implementate în domenii specifice ale MRU;
- *Procesele de HR* , constând din procedurile și metodele formale utilizate pentru a pune în aplicare planurile și politicile strategice de HR;
- *Practici HR* , constând în abordările informale utilizate în managementul oamenilor;
- *Programe de resurse umane* , care permit ca strategiile, politicile și practicile de resurse umane să fie implementate conform planului.

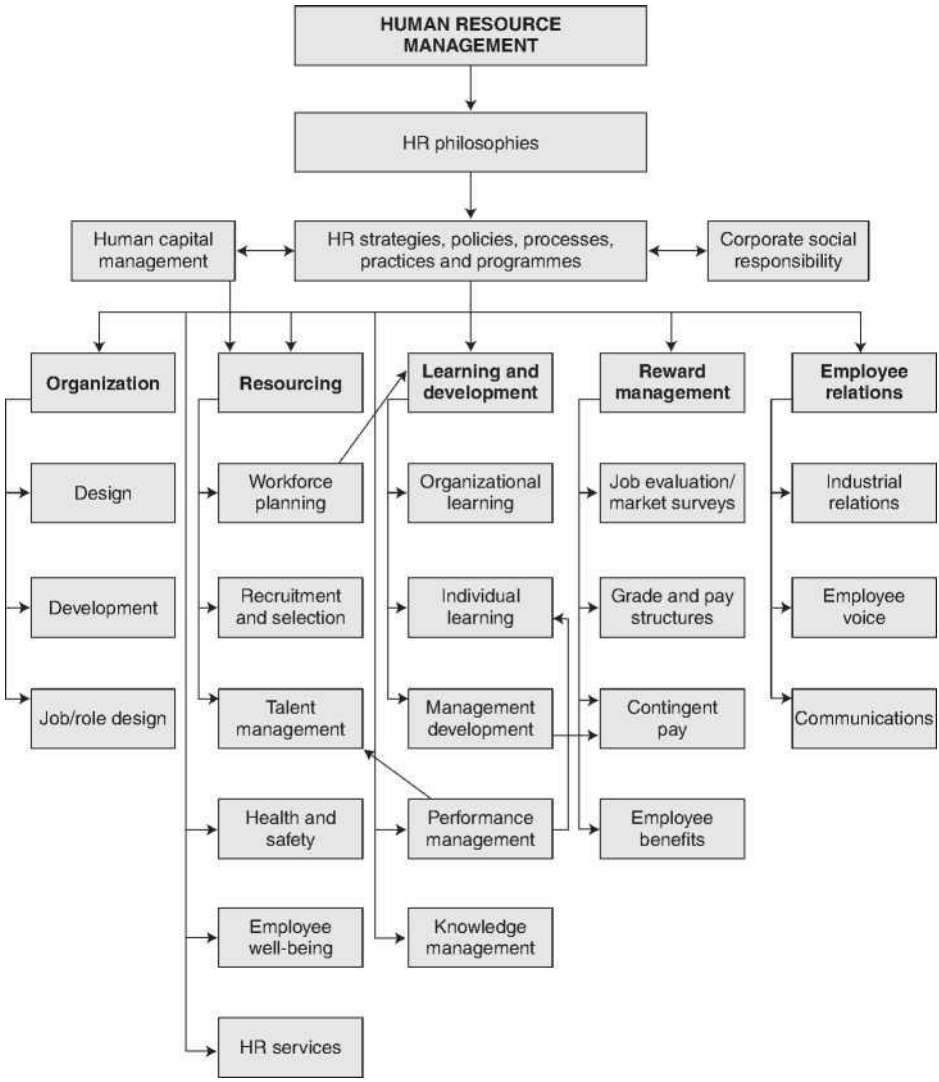


Figura 1.3 Activități MRU

OBIECTIVELE MRU

Scopul general al managementului resurselor umane este de a se asigura că organizația este capabilă să obțină succesul prin oameni. După cum remarcă Ulrich și Lake (1990): „sistemele HRM pot fi sursa capacităților organizaționale care permit firmelor să învețe și să valorifice noi oportunități".

Dyer și Holder (1988) analizează obiectivele managementului de resurse umane sub dimensiunile contribuției (ce fel de comportament se așteaptă a angajaților?),

compoziția (ce număr de angajați, raport de personal și amestec de competențe?), competență (ce nivel general de abilități se dorește?) și angajament (ce nivel de atașament și identificare a angajaților?).

Caldwell (2004) a identificat douăsprezece obiective politice pentru MRU:

1. gestionarea oamenilor ca active care sunt fundamentale pentru avantajul competitiv al organizației;
2. alinierea politicilor MRU cu politicile de afaceri și strategia corporativă;
3. dezvoltarea unei potriviri strânse între politicile, procedurile și sistemele de resurse umane;
4. crearea unei organizații mai plate și mai flexibile, capabilă să răspundă mai rapid la schimbare;
5. încurajarea lucrului în echipă și a cooperării peste granițele organizației interne;
6. crearea unei filozofii puternice de client în primul rând în întreaga organizație;
7. împuternicirea angajaților să-și gestioneze propria auto-dezvoltare și învățare;
8. dezvoltarea strategiilor de recompensă menite să susțină o cultură bazată pe performanță;
9. îmbunătățirea implicării angajaților printr-o mai bună comunicare internă ;
10. construirea unui angajament mai mare al angajaților față de organizație;
11. creșterea responsabilității managementului de linie pentru politicile de resurse umane;
12. dezvoltarea rolului de facilitare al managerilor ca facilitatori.

Dar, așa cum subliniază Dyer și Holder (1988): „Obiectivele MRU variază în funcție de opțiunile competitive, tehnologii sau servicii tangibile, caracteristicile angajaților lor (de exemplu, ar putea fi diferite pentru manageri), starea pieței muncii și reglementările societale și cultura națională". Și Boxall, Purcell și Wright (2007) notează că „Motivele generale ale MRU sunt multiple".

În mod specific, MRU se preocupă de atingerea obiectivelor în domeniile rezumate mai jos.

Eficacitatea organizațională

„Practicile distincte ale resurselor umane modelează competențele de bază care determină modul în care firmele concurează" (Cappelli și Crocker-Hefter, 1996). Cercetări ample au arătat că astfel de practici pot avea un impact semnificativ asupra performanței firmei. Strategiile MRU urmăresc să sprijine programele de îmbunătățire a eficienței organizaționale prin dezvoltarea de politici în domenii precum managementul cunoștințelor, managementul talentelor și, în general, prin crearea „un loc minunat pentru a lucra". Aceasta este „ideea mare", așa cum este descrisă de Purcell *și colab*

(2003), care constă dintr-o „viziune clară și un set de valori integrate". Mai precis, strategiile de HR pot fi preocupate de dezvoltarea politicilor de imbunatatire

continua si relatii cu clientii.

Managementul capitalului uman

Capitalul uman al unei organizații este format din oamenii care lucrează acolo și de care depinde succesul afacerii. Acesta a fost definit de Bontis *et al* (1999) după cum urmează: „Capitalul uman reprezintă factorul uman în organizație; inteligența, abilitățile și expertiza combinate care conferă organizației caracterul său distinctiv. Elementele umane ale organizației sunt cele care sunt capabile să învețe, să se schimbe, să inoveze și să ofere impulsul creativ care, dacă sunt motivați corespunzător, poate asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației.

Capitalul uman poate fi considerat principalul activ al unei organizații, iar companiile trebuie să investească în acel activ pentru a-și asigura supraviețuirea și creșterea. HRM își propune să se asigure că organizația obține și păstrează forța de muncă calificată, angajată și bine motivată de care are nevoie. Aceasta înseamnă luarea de măsuri pentru a evalua și a satisface nevoile viitoare ale oamenilor și pentru a îmbunătăți și dezvolta capacitățile inerente ale oamenilor – contribuțiile, potențialul și capacitatea lor de angajare – prin oferirea de oportunități de învățare și dezvoltare continuă. Aceasta implică operarea de „proceduri riguroase de recrutare și selecție, sisteme de compensare a stimulentelor în funcție de performanță și activități de dezvoltare și formare managerială legate de nevoile întreprinderii" (Becker *și colab.* , 1997). Înseamnă, de asemenea, angajarea în managementul talentelor – procesul de dobândire și cultivare a talentelor, oriunde s-ar afla și oriunde este necesar, prin utilizarea unui număr de politici și practici MRU interdependente în domeniile resurselor, învățării și dezvoltării, managementului performanței și planificarea succesiunii.

Procesul de management al capitalului uman (HCM) descris în capitolul următor este strâns asociat cu managementul resurselor umane. Cu toate acestea, accentul HCM este mai mult pe utilizarea metricilor (măsurători ale performanței resurselor umane și a oamenilor) ca mijloc de a oferi îndrumări privind strategia și practica de management al oamenilor.

Managementul cunoștințelor

Managementul cunoștințelor este „orice proces sau practică de creare, dobândire, captare, împărtășire și utilizare a cunoștințelor, oriunde se află, pentru a îmbunătăți învățarea și performanța în organizații" (Scarborough *et al* , 1999). MRU își propune să sprijine dezvoltarea cunoștințelor și abilităților specifice firmei care sunt rezultatul proceselor de învățare organizațională.

Gestionarea recompenselor

MRU își propune să sporească motivația, angajamentul și angajamentul la locul de muncă prin introducerea de politici și procese care asigură că oamenii sunt

apreciați și recompensați pentru ceea ce fac și realizează și pentru nivelurile de aptitudini și competențe pe care le ating.

Relațiile cu angajații

Scopul este de a crea un climat în care relațiile productive și armonioase să poată fi menținute prin parteneriate între conducere și angajați și sindicatele acestora.

Satisfacerea diverselor nevoi

MRU își propune să dezvolte și să implementeze politici care să echilibreze și să se adapteze la nevoile părților interesate și să asigure gestionarea unei forțe de muncă diverse, ținând cont de diferențele individuale și de grup în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, nevoile personale, stilul de muncă și aspirațiile și asigurarea de șanse egale pentru toți.

Reducerea decalajului dintre retorică și realitate

Cercetarea efectuată de Gratton *și colab* . (1999) a constatat că, în general, există un decalaj mare între tipul de retorică exprimat mai sus și realitate. Managementul poate începe cu intenții bune de a face unele sau toate aceste lucruri, dar realizarea lor – „teoria în utilizare" – este adesea foarte dificilă. Acest lucru apare din cauza problemelor contextuale și de proces: alte priorități de afaceri , pe termen scurt, sprijin limitat din partea managerilor de linie, o infrastructură inadecvată a proceselor de sprijin, lipsa resurselor, rezistența la schimbare și lipsa de încredere. Un obiectiv general al MRU este de a reduce acest decalaj făcând toate încercările de a se asigura că aspirațiile sunt traduse în acțiuni susținute și eficiente. Pentru a face acest lucru, membrii funcției HR trebuie să-și amintească că este relativ ușor să vină cu politici și practici noi și inovatoare. Provocarea este să-i punem la muncă. Ei trebuie să aprecieze, în expresia folosită de Purcell *et al* (2003), că managerii de primă linie sunt cei care dau viață politicilor de resurse umane și acționează în consecință.

CARACTERISTICILE MRU

Caracteristicile conceptului HRM sunt că este:

- divers;
- strategic, cu accent pe integrare;

- orientat spre angajament;
- bazat pe convingerea că oamenii ar trebui tratați ca bunuri (capital uman);
- unitarist mai degrabă decât pluralist, individualist mai degrabă decât colectiv, în abordarea relațiilor cu angajații;
- o activitate condusă de management – livrarea MRU este o responsabilitate a

managementului de linie;

M-am concentrat pe valorile afacerii, deși acest accent este modificat în unele părți și se acordă mai multă recunoaștere importanței valorilor morale și sociale.

Diversitatea MRU

Nu există caracteristici universale ale HRM. Există multe modele, iar practicile din cadrul diferitelor organizații sunt diverse, adesea corespunzând versiunii conceptuale a MRU în doar câteva privințe. După cum remarcă Boxall *et al* (2007): „Managementul resurselor umane acoperă o gamă largă de activități și prezintă o gamă largă de variații între ocupații, niveluri organizaționale, unități de afaceri, firme, industrii și societăți".

Hendry și Pettigrew (1990) minimizează elementul prescriptiv al modelului HRM și extind elementele analitice. După cum a subliniat Boxall (1992), o astfel de abordare evită pe bună dreptate etichetarea MRU ca o formă unică și avansează mai lent, procedând mai analitic. Hendry și Pettigrew susțin că „descrieri mai bune ale structurilor și elaborarii strategiilor în organizațiile complexe și ale cadrelor de înțelegere a acestora, reprezintă o bază esențială pentru MRU".

Storey (1989) a făcut o distincție între versiunile „hard" și „soft" ale HRM. Versiunea hard a HRM subliniază faptul că oamenii sunt resurse importante prin care organizațiile obțin avantaje competitive. Prin urmare, aceste resurse trebuie să fie achiziționate, dezvoltate și implementate în moduri care să beneficieze organizația. Accentul se pune pe aspectele cantitative, calculative și strategice de afaceri ale gestionării resurselor umane într-un mod la fel de „rațional" ca pentru orice alt factor economic. După cum comentează Guest (1999), „Drința de a adopta HRM se bazează pe cazul de afaceri al nevoii de a răspunde unei amenințări externe din creșterea concurenței. Este o filozofie care atrage managementul care se străduiește să crească avantajul competitiv și apreciază că pentru a face acest lucru trebuie să investească în resurse umane, precum și în noi tehnologii. El comentează, de asemenea, că HRM „reflectează o tradiție capitalistă de lungă durată în care muncitorul este privit ca o marfă". Accentul se pune așadar pe interesele managementului, integrarea cu strategia de afaceri, obținerea de valoare adăugată de la oameni prin procesele de dezvoltare a resurselor umane și managementul performanței și nevoia unei culturi corporative puternice exprimată în misiune și valoare.

declarații și consolidate prin procese de comunicare, instruire și management al performanței.

Versiunea soft a HRM își are rădăcinile în școala de relații umane; pune accent pe comunicare, motivație și leadership. După cum este descris de Storey (1989), aceasta implică „tratarea angajaților ca bunuri de valoare, o sursă de avantaj competitiv prin angajamentul, adaptabilitatea și calitatea înaltă a acestora (a abilităților, performanței și așa mai departe)". Prin urmare, consideră angajații, în cuvintele lui Guest (1999), mai degrabă ca mijloace decât ca obiecte, dar nu

merge atât de departe decât să urmeze sfatul lui Kant (2003 [1781]): „Tratați oamenii ca un scop pentru ei înșiși mai degrabă decât ca un mijloc pentru un scop". Abordarea delicată a MRU subliniază necesitatea de a câștiga angajamentul – „inimile și mințile" – ale angajaților prin implicare, comunicare și alte metode de dezvoltare a unei organizații cu angajament ridicat și încredere. Se atrage atenția și asupra rolului cheie al culturii organizaționale.

În 1998, Karen Legge a definit modelul „hard" al MRU ca un proces care pune accent pe „integrarea strânsă a politicilor de resurse umane cu strategia de afaceri care consideră angajații ca o resursă care trebuie gestionată în același mod rațional ca orice altă resursă care este exploatată pentru un randament maxim". În schimb, versiunea soft a HRM vede angajații ca „active valoroase și ca o sursă de avantaj competitiv prin angajamentul, adaptabilitatea și nivelul înalt de competențe și performanță".

Truss (1999) a observat totuși că, „chiar dacă retorica MRU este blândă, realitatea este adesea dură, interesele organizației prevalând asupra celor ale individului". Iar cercetările efectuate de Gratton *și colab* . (1999) au descoperit că, în cele opt organizații pe care le-au studiat, a fost identificat un amestec de abordări hard și soft HRM. Acest lucru le-a sugerat cercetătorilor că distincția dintre hard și soft HRM nu era atât de precisă pe cât au sugerat unii comentatori.

Natura strategică a MRU

Poate cea mai semnificativă caracteristică a MRU este importanța acordată integrării strategice, care decurge din viziunea și conducerea managementului de vârf și care necesită angajamentul deplin al oamenilor față de aceasta. David Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) consideră că acesta este un obiectiv cheie al politicii pentru MRU, care se preocupă de capacitatea organizației de a integra problemele MRU în planurile sale strategice, pentru a se asigura că diferitele aspecte ale MRU sunt coerente și pentru a încuraja managerii de linie să încorporeze perspectiva MRU în luarea deciziilor.

Karen Legge (1989) consideră că una dintre temele comune ale definițiilor tipice ale MRU este că politicile de resurse umane ar trebui să fie integrate cu planificarea strategică a afacerii. Keith Sisson (1990) sugerează că a

caracteristica asociată din ce în ce mai mult cu HRM este un accent pe integrarea politicilor de resurse umane atât între ele, cât și cu planificarea afacerii în general.

John Storey (1989) sugerează că „Conceptul situează formularea politicii MRU ferm la nivel strategic și insistă că o caracteristică a MRU este abordarea sa coerentă intern.

Natura orientată spre angajament a MRU

Importanța angajamentului și a reciprocității a fost subliniată de Walton (1985) după cum urmează: „Noul model MRU este compus din politici care promovează

reciprocitatea – scopuri reciproce, influență reciprocă, respect reciproc, recompense reciproce, responsabilitate reciprocă. Teoria este că politicile de reciprocitate vor genera angajament care, la rândul său, va produce atât performanțe economice mai bune, cât și o dezvoltare umană mai mare.

David Guest (1987) a scris că unul dintre obiectivele politicii MRU a fost realizarea unui angajament ridicat – „angajament comportamental de a urmări obiectivele convenite și angajamentul atitudinii reflectat într-o identificare puternică cu întreprinderea".

S-a remarcat de către Karen Legge (1995) că resursele umane „pot fi valorificate cel mai eficient prin politici reciproc consistente care promovează angajamentul și care, în consecință, stimulează dorința angajaților de a acționa flexibil în interesul căutării excelenței de către „organizația adaptivă".

Dar acest accent pe angajament a fost criticat încă din primele zile ale MRU. Guest (1987) a întrebat: „angajamentul față de ce?", iar Fowler (1987) a afirmat:

> În centrul conceptului se află identificarea completă a angajaților cu scopurile și valorile afacerii – implicarea angajaților dar în condițiile companiei. Puterea, în sistemul HRM, rămâne foarte ferm în mâinile angajatorului. Este cu adevărat posibil să revendicăm reciprocitatea deplină atunci când la sfârșitul zilei angajatorul poate decide unilateral să închidă compania sau să o vândă altcuiva?

Oamenii ca „capital uman"

Noțiunea că oamenii ar trebui considerați mai degrabă active decât costuri variabile, cu alte cuvinte tratate ca capital uman, a fost inițial avansată de Beer *et al* (1984). Filosofia MRU, așa cum a menționat Karen Legge (1995), susține că „resursele umane sunt valoroase și o sursă de avantaj competitiv". Armstrong și Baron (2002) au afirmat că „Oamenii și abilitățile, abilitățile și experiența lor colective, împreună cu capacitatea lor de a le implementa în interesul organizației angajatoare, sunt acum recunoscute ca aduc o contribuție semnificativă la succesul organizațional și ca constituie o sursă semnificativă de avantaj competitiv".

Filosofie unitară

Abordarea MRU a relațiilor cu angajații este practic unitară – se crede că angajații împărtășesc aceleași interese ca și angajatorii. Acest lucru contrastează cu ceea ce ar putea fi considerat drept o viziune pluralistă mai realistă, care spune că toate organizațiile conțin un număr de grupuri de interese și că interesele angajatorilor și ale angajaților nu coincid neapărat.

Individualist

HRM este individualist prin faptul că subliniază importanța menținerii legăturilor între organizație și angajații individuali, mai degrabă decât operarea prin sisteme

de grup și reprezentative.

HRM ca activitate condusă de management

HRM poate fi descrisă ca o activitate strategică centrală, condusă de managementul superior, care este dezvoltată, deținută și furnizată de management în ansamblu pentru a promova interesele organizației lor. John Purcell (1993) consideră că „adoptarea MRU este atât un produs, cât și o cauză a unei concentrări semnificative a puterii în mâinile managementului", în timp ce utilizarea pe scară largă a „limbajului MRU, dacă nu practica sa, este o combinație a atractivității sale intuitive pentru manageri și, mai important, un răspuns la turbulențele piețelor de produse și financiare". El afirmă că MRU este despre redescoperirea prerogativei managementului. El consideră că politicile și practicile MRU, atunci când sunt aplicate în cadrul unei firme ca o rupere de trecut, sunt adesea asociate cu cuvinte precum „angajament", „competență", „împuternicire", „flexibilitate", „cultură", „performanță", „evaluare", „recompensă", „lucrare în echipă", „implicare", „cooperare", „armonizare", „armonizare", „armonizare" și „armonizare". Dar „pericolul descrierilor MRU ca practică modernă de cel mai bun management este că acestea stereotipează trecutul și idealizează viitorul".

Keith Sisson (1990) sugerează că „Locul de responsabilitate pentru managementul personalului nu mai aparține (sau este „relegat") managerilor specialiști". Mai recent, Purcell *și colab* . (2003) subliniază importanța angajamentului și capacității managementului de linie ca mijloc prin care politicile de HR sunt aduse la viață.

Concentrați-vă pe valorile afacerii

Conceptul de MRU sa bazat în mare parte pe o filozofie orientată spre management și afaceri. Este preocupat de interesele totale ale organizației . Interesele membrilor organizației sunt recunoscute, dar subordonate celor ale întreprinderii: de aici și importanța acordată integrării strategice și culturilor puternice, care decurg din conducerea de vârf.

viziune și leadership și care necesită oameni care se vor dedica strategiei, care vor fi adaptabili la schimbare și care se vor potrivi culturii. Prin implicație, așa cum spune Guest (1991), „HRM este prea important pentru a fi lăsat în seama managerilor de personal".

În 1995, Karen Legge a remarcat că politicile HRM sunt adaptate pentru a conduce valorile afacerii și sunt modificate în lumina obiectivelor și condițiilor de afaceri în schimbare. Ea descrie acest proces drept „pragmatism de gândire" și sugerează că dovezile indică mai mult sprijin pentru versiunile hard de HRM decât versiunea soft.

În conformitate cu teoria procesului de muncă, Thompson și Harley (2007) consideră că „Ceea ce se întâmplă este un proces de „capitalizare a umanității", mai degrabă decât investirea în capitalul uman".

Recunoașterea importanței valorilor morale și sociale

Accentul poate fi pus pe cazul de afaceri pentru MRU, dar există un corp din ce în ce mai mare de opinii conform căreia MRU este mai mult decât atât. Boxall *et al* (2007) subliniază că, „Deși HRM trebuie să susțină rezultatele comerciale (denumite adesea „cazul de afaceri"), există și pentru a servi nevoilor organizaționale de legitimitate socială". Și a fost remarcat de către Paauwe (2004) că „Valoarea adăugată reprezintă lumea dură a raționalității economice, dar MRU se referă și la valori morale… Criteriul de evaluare a rezultatelor resurselor umane nu este doar raționalitatea economică – este necesară o perspectivă a părților interesate, adică să dezvolte și să mențină relații durabile cu toate părțile interesate relevanți, nu doar clienții și acționarii".

Thomas Kochan (2007), profesor de management la MIT Sloan School of Management, consideră că profesia de HR „a avut întotdeauna o responsabilitate profesională specială de a echilibra nevoile firmei cu nevoile, aspirațiile și interesele forței de muncă și cu valorile și standardele pe care societatea se așteaptă să fie susținute la locul de muncă... Un regim care nu oferă ființelor umane niciun motiv profund să le pese unul de celălalt nu poate să-și păstreze legitimitatea".

REZERVĂRI DESPRE HRM

De ceva timp, MRU a fost un subiect controversat, mai ales în cercurile academice. Principalele rezerve au fost că HRM promite mai mult decât oferă și că moralitatea sa este suspectă.

HRM promite mai mult decât poate oferi

Noon (1992) a comentat că HRM are deficiențe serioase ca teorie: „Este construit cu concepte și propoziții, dar variabilele și

ipotezele nu sunt explicite. Este prea cuprinzător... Dacă HRM este etichetat ca o „teorie", ridică așteptări cu privire la capacitatea sa de a descrie și de a prezice.'

Guest (1991) consideră că HRM este un „concept optimist, dar ambiguu"; totul este hype și speranță. Mabey *et al* (1998) urmăresc acest lucru afirmând că „rezultatele anunțate [ale MRU] sunt aproape fără excepție nerealist de ridicate". A pune în practică conceptul de MRU implică integrare strategică, dezvoltarea unui set coerent și consistent de politici de ocupare a forței de muncă și câștigarea angajamentului. Acest lucru necesită niveluri ridicate de determinare și competență la toate nivelurile de management și o funcție de HR puternică și eficientă, cu personal orientat spre afaceri. Poate fi dificil de îndeplinit aceste criterii, mai ales atunci când cultura MRU propusă intră în conflict cu cultura corporativă consacrată și cu atitudinile și comportamentul managerial tradițional.

Gratton *și colab* . (1999) sunt convinși, pe baza cercetărilor lor, că există „o

disjuncție între retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane între teoria MRU și practica MRU, între ceea ce funcția de resurse umane spune că face și acea practică, așa cum este percepută de angajatori, și între ceea ce managementul superior consideră că este rolul, funcția efectivă și rolul acesteia. În concluziile lor, ei se referă la „hiperbola și retorica managementului resurselor umane".

Caldwell (2004) consideră că MRU „este un proiect neterminat, informat de o viziune auto-împlinită a ceea ce *ar trebui* să fie".

Comentariile de mai sus se bazează pe presupunerea că există o singură formă monolitică de MRU. Acesta nu este cazul. HRM vine în tot felul de forme și dimensiuni. Uneori este doar vin nou în sticle vechi – managementul personalului sub alt nume. Adesea este aspirațional, de exemplu, în fraza lui Walton (1985), care urmărește să treacă „de la control la angajament". Trebuie să recunoaștem că multe organizații care cred că practică MRU așa cum este descris mai devreme nu fac acest lucru, cel puțin în toată măsura. Este dificil și cel mai bine este să nu te aștepți prea mult. De exemplu, majoritatea conducerilor care au adoptat în grabă plata în funcție de performanță ca un dispozitiv HRM care ar acționa ca o pârghie pentru schimbare au fost amarnic dezamăgiți.

Cu toate acestea, cercetarea efectuată de Guest și Conway (1997) care acoperă un eșantion aleator stratificat de 1.000 de lucrători a stabilit că s-a constatat că există un nivel deosebit de ridicat de HRM. Acest lucru contrazice punctul de vedere conform căruia managementul a avut tendința de a „provoca" adoptarea practicilor MRU. Caracteristicile MRU acoperite de sondaj au inclus oportunitatea de a exprima nemulțumiri și de a ridica preocupări personale cu privire la aspecte precum oportunități de formare și dezvoltare, comunicări despre probleme de afaceri, statut unic, sisteme eficiente de abordare a hărțuirii și hărțuirii la locul de muncă, a face locuri de muncă interesante și variate, promovare din interior,
programe de implicare, lipsă de concedieri obligatorii, salariu în funcție de performanță, împărțirea profitului și utilizarea sondajelor de atitudine.

Moralitatea MRU

HRM este acuzat de mulți academicieni că este manipulator, dacă nu pozitiv, imoral. Willmott (1993) remarcă faptul că HRM operează ca o formă de „control prin conformare" insidios atunci când subliniază necesitatea ca angajații să se angajeze să facă ceea ce organizația își dorește să facă. Ea predică reciprocitatea , dar realitatea este că în spatele retoricii exploatează muncitorii. Este, se spune, un lup în haine de oaie (Keenoy, 1990a). După cum a subliniat Legge (1998):

> Din păcate, într-o lume a concurenței intense și a resurselor limitate, pare inevitabil ca, pe măsură ce angajații sunt folosiți ca mijloace pentru atingerea unui scop, vor exista unii care vor pierde. S-ar putea chiar să fie în majoritate. Pentru acești oameni, versiunea soft a HRM poate fi o irelevanță, în timp ce versiunea hard este probabil să fie o experiență inconfortabilă.

Acuzația că MRU tratează angajații ca pe un mijloc de atingere a unui scop este adesea făcută. Cu toate acestea, s-ar putea argumenta că, dacă organizațiile există pentru a atinge scopuri, ceea ce în mod evident o fac, și dacă acele scopuri pot fi atinse doar prin oameni, ceea ce este clar cazul, preocuparea conducerii pentru angajamentul și performanța acestor oameni nu este nefirească și nu este atribuită conceptului de MRU - a existat în vremurile bune ale managementului personalului, înainte de inventarea MRU. Ceea ce contează este *modul în care* managementul tratează oamenii ca scop și *ce* oferă managementul în schimb.

O mare parte din ostilitatea față de MRU exprimată de un număr de cadre universitare se bazează pe convingerea că este împotriva intereselor lucrătorilor, adică că este managerial. Cu toate acestea, cercetarea Guest și Conway (1997) a stabilit că rapoartele lucrătorilor cu privire la rezultate au arătat că un număr mai mare de practici de HR au fost asociate cu evaluări mai ridicate ale corectitudinii, încrederii și îndeplinirii promisiunilor de către management. Cei care se confruntă cu mai multe activități de resurse umane s-au simțit, de asemenea, mai în siguranță și mai mulțumiți de locurile lor de muncă. Motivația a fost semnificativ mai mare pentru cei care lucrează în organizații în care existau mai multe practici de resurse umane. Pe scurt, după cum a comentat Guest (1999), se pare că lucrătorilor le place experiența lor în domeniul MRU. Aceste constatări par să contrazică punctul de vedere al „criticii radicale" produs de academicieni precum Mabey *et al* (1998) conform căruia HRM a fost ineficientă, pernicioasă (adică managerială) sau ambele. Unii dintre cei care adoptă această poziție tind să respingă rapoartele favorabile ale lucrătorilor despre MRU, pe motiv că au fost spălate creierul de către conducere. Dar nu există dovezi care să susțină acest punct de vedere.

Mai mult, așa cum subliniază Armstrong (2000):

> HRM nu poate fi acuzat sau acordat credit pentru schimbările care aveau loc oricum. De exemplu, adesea se presupune că a inspirat o trecere de la pluralism la unitarism în relațiile industriale. Dar producția de ziare a fost mutată de pe Fleet Street la Wapping de către Murdoch, nu pentru că ar fi citit o carte despre HRM, ci ca un mijloc de a rupe controlul sindicatelor tipărite.

Contradicții în rezervele despre MRU

Guest (1999) a sugerat că există două preocupări contradictorii cu privire la MRU. Prima formulată de Legge (1995, 1998) este că, deși retorica managerială poate exprima îngrijorarea față de lucrători, realitatea este mai dură. Și Keenoy (1997) se plânge de faptul că „Adevăratul puzzle despre HRMism este modul în care, în fața unei „refutări" critice aparent copleșitoare, și-a asigurat o asemenea influență și prezență instituțională.

Alți scriitori, însă, susțin pur și simplu că HRM nu funcționează. Scott (1994), de exemplu, constată că atât conducerea, cât și lucrătorii sunt captivi ai istoriei lor și le este foarte greu să renunțe la orientările lor tradiționale contradictorii.

Dar aceste afirmații sunt contradictorii. Guest (1999) remarcă că „Este dificil să tratezi HRM ca pe o amenințare majoră (deși ceea ce reprezintă o amenințare nu este întotdeauna explicit) care merită o analiză critică serioasă, susținând în același timp că nu este practicată sau este ineficientă”.

2

Conceptul de strategie

Strategia a fost inițial un termen militar, definit în *Oxford English Dictionary* ca: „Arta unui comandant în șef; arta de a proiecta și de a dirija mișcările și operațiunile militare mai mari ale unei campanii.' Comandanții-șefi și campaniile militare nu există în mediul de afaceri, sectorul public sau organizațiile de voluntariat, dar cel puțin această definiție transmite mesajele că strategia este responsabilitatea supremă a șefului organizației, este o artă și se preocupă de proiectarea și dirijarea mișcărilor mari.

Peter Drucker a fost cel care cu mult timp în urmă (1955) a subliniat în *Practica managementului* importanța deciziilor strategice, pe care le-a definit ca „toate deciziile privind obiectivele de afaceri și mijloacele de a le atinge".

Cu toate acestea, conceptul de strategie de afaceri nu a fost pe deplin dezvoltat până când trei pionieri remarcabili, Kenneth Andrews (1987), Igor Ansoff (1987) și Alfred Chandler (1962) și-au pus amprenta. Au fost urmați de Michael Porter (1985), Henry Mintzberg (1987), Hamel și Prahalad (1989) și mulți alții care au dezvoltat în continuare conceptele și le-au adaptat la condițiile contemporane.

Acest capitol se concentrează pe strategia de afaceri. Acesta oferă o punte între conceptul de bază al managementului resurselor umane, așa cum este tratat în Capitolul 1, și managementul strategic al resurselor umane, așa cum este descris în Capitolul 3. Unul dintre scopurile capitolului este de a contracara credința că strategia de afaceri este o afacere extrem de rațională care oferă o bază fermă pentru strategia HR. Strategia de afaceri este de fapt un proces mult mai intuitiv, mai evolutiv și mai reactiv decât
majoritatea oamenilor cred. Aceasta este realitatea MRU strategică care trebuie avută în vedere atunci când se ocupă de acest concept convingător, dar adesea

evaziv.

Capitolul începe cu definițiile strategiei și continuă să descrie elementele fundamentale ale strategiei mai detaliat. Se încheie cu o trecere în revistă a procesului de formulare a strategiei.

STRATEGIE DEFINITĂ

Strategia are două semnificații fundamentale. În primul rând, este orientat spre viitor. Este vorba despre a decide unde vrei să mergi și cum vrei să ajungi acolo. Este preocupat atât de scopuri, cât și de mijloace. În acest sens, o strategie este o declarație de intenție: „Asta este ceea ce vrem să facem și așa ne propunem să facem". Strategiile definesc obiectivele pe termen lung, dar acoperă și modul în care vor fi atinse aceste obiective. Ele ghidează acțiunile intenționate pentru a obține rezultatul dorit. O strategie bună este una care funcționează, una care, în expresia lui Abell (1993), permite organizațiilor să se adapteze „stăpânind prezentul și anticipând viitorul".

A doua semnificație a strategiei este transmisă de conceptul de potrivire strategică. Accentul este pus pe organizație și pe lumea din jurul ei. Pentru a maximiza avantajul competitiv, o firmă trebuie să-și potrivească capacitățile și resursele cu oportunitățile disponibile în mediul extern. După cum concluzionează Hofer și Schendel (1986), „Un aspect critic al activității managementului superior de astăzi implică potrivirea competențelor organizaționale (resurse și abilități interne) cu oportunitățile și riscurile create de schimbările de mediu în moduri care vor fi atât eficiente, cât și eficiente în timp ce astfel de resurse vor fi utilizate".

Strategia a fost definită în alte moduri de numeroșii scriitori pe acest subiect. De exemplu:

> Strategia este determinarea scopurilor și obiectivelor de bază pe termen lung ale unei întreprinderi, precum și adoptarea de cursuri de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea acestor obiective.
>
> (Chandler, 1962)

> Strategia este un set de alegeri fundamentale sau critice cu privire la scopurile și mijloacele unei afaceri.
>
> (Copil, 1972)

> [Strategia implică] căutarea constantă a modalităților prin care resursele unice ale firmei pot fi redistribuite în circumstanțe în schimbare.
>
> (Rumelt, 1984)

> Strategia se referă la direcția și domeniul de aplicare pe termen lung a unei organizații . Este, de asemenea, preocupată în mod esențial de modul în care organizația se poziționează în raport cu mediul înconjurător și în special față de concurenții săi... Este

preocupată de stabilirea unui avantaj competitiv, în mod ideal durabil în timp, nu prin manevre tehnice, ci luând o perspectivă generală pe termen lung.

(Faulkner și Johnson, 1992)

Strategia este direcția și domeniul de aplicare a unei organizații pe termen lung, care își potrivește resursele cu mediul său în schimbare și, în special, cu piețele, clienții și clienții săi pentru a satisface așteptările părților interesate.

(Johnson și Scholes, 1993)

Strategia ar trebui înțeleasă ca un cadru de scopuri și mijloace critice.

(Boxall, 1996)

Strategia de afaceri se referă la potrivirea dintre capacitățile interne ale companiei și mediul său extern.

(Kay, 1999)

Accentul (în strategie) este pus pe acțiuni concentrate care diferențiază firma de concurenții săi.

(Purcell, 1999)

Prin urmare, strategia este un set de alegeri strategice, dintre care unele pot fi planificate oficial. Este inevitabil ca o mare parte, dacă nu cea mai mare parte, a strategiei unei firme să apară într-un flux de acțiuni în timp.

(Boxall și Purcell, 2003)

CONCEPTUL DE STRATEGIE

Conceptul de strategie se bazează pe o serie de concepte asociate: avantaj competitiv, strategie bazată pe resurse, capabilități distinctive, intenție strategică, capacitate strategică, management strategic, obiective strategice și planuri strategice.

Avantaj competitiv

Conceptul de avantaj competitiv a fost formulat de Michael Porter (1985). Avantajul competitiv, afirmă Porter, rezultă din crearea unei firme

valoare pentru clienții săi. Pentru a-l atinge, firmele selectează piețe în care pot excela și să prezinte concurenților o țintă în mișcare, îmbunătățindu-și continuu poziția.

Porter a subliniat importanța *diferențierii* , care constă în oferirea unui produs sau serviciu „care este perceput din punct de vedere al industriei ca fiind unic”, și *concentrarea* – a vedea un anumit grup de cumpărători sau piața de produse „mai

eficient sau mai eficient decât concurenții care concurează mai larg". Apoi și-a dezvoltat bine-cunoscutul cadru de trei strategii generice, inovare , calitate și conducere a costurilor, pe care organizațiile le pot folosi pentru a obține un avantaj competitiv.

Barney (1991) a făcut o distincție între avantajul competitiv de care se bucură o firmă în prezent, dar ceilalți îl vor putea copia, și avantajul competitiv susținut, pe care concurenții nu îl pot imita. Acest lucru duce la conceptul de capabilități distinctive.

Capabilitati distinctive

După cum comentează Kay (1999), „Oportunitatea companiilor de a susține - avantajul competitiv este determinată de capacitățile lor". O capacitate sau o competență distinctă poate fi descrisă ca o trăsătură importantă care în expresia lui Quinn (1980) „conferă superioritate organizației". Kay extinde această - definiție subliniind că există o diferență între capacitățile distinctive și capacitățile reproductibile. Capacitățile distinctive sunt acele caracteristici care nu pot fi replicate de concurenți sau pot fi doar imitate cu mare dificultate. Capacitățile reproductibile sunt cele care pot fi cumpărate sau create de orice companie cu abilități rezonabile de management, diligență și resurse financiare. Majoritatea capabilităților tehnice sunt reproductibile.

Prahalad și Hamel (1990) susțin că avantajul competitiv provine pe termen lung atunci când o firmă își construiește „competențe de bază" care sunt superioare celor ale rivalilor săi și când învață mai repede și își aplică învățarea mai eficient decât concurenții săi.

Capacitățile distincte sau competențele de bază descriu ceea ce organizația este capabilă în mod special sau unic să facă. Acestea sunt ceea ce compania face deosebit de bine în comparație cu concurenții săi. Capacitățile cheie pot exista în domenii precum tehnologia, inovația, marketingul, furnizarea de calitate și utilizarea bună a resurselor umane și financiare. Dacă o companie este conștientă de capacitățile sale distincte, se poate concentra pe utilizarea și dezvoltarea acestora fără a deturna efortul către activități mai puțin pline de satisfacții. Se poate susține că cea mai distinctivă capacitate dintre toate este cea reprezentată de cunoștințele, aptitudinile, expertiza și angajamentul angajaților organizației. Această credință oferă baza pentru filosofia managementului strategic al resurselor umane și managementului capitalului uman. Patru criterii au fost propuse de Barney (1991) pentru

a decide dacă o resursă poate fi privită ca o capacitate sau o competență distinctă: crearea de valoare pentru client, raritate în comparație cu concurența , neimitabilitate și nesubstituibilitate.

Conceptul de capacitate distinctivă formează fundamentul abordării strategiei bazate pe resurse, așa cum este descris mai târziu în acest capitol.

Intenție strategică

În cea mai simplă formă, strategia ar putea fi descrisă ca o expresie a intențiilor organizației – ce înseamnă să faci și cum, așa cum a spus Wickens (1987), afacerea înseamnă „a ajunge de aici încolo". După cum au fost definite de Hamel și Prahalad (1989), intenția strategică se referă la exprimarea poziției de conducere pe care organizația dorește să o obțină și stabilește un criteriu clar asupra modului în care va fi măsurat progresul către realizarea sa. Intenția strategică ar putea fi o declarație foarte largă de viziune sau misiune și/sau ar putea preciza mai precis scopurile și obiectivele care trebuie atinse pe termen lung.

Secvența de intenții strategice a fost definită de Miller și Dess (1996) ca:

1. *viziune* largă asupra a ceea ce ar trebui să fie organizația;
2. *misiunea* organizației ;
3. *obiective* specifice , care sunt operaționalizate ca:
4. *obiective* strategice .

Capacitate strategică

Capacitatea strategică este un concept care se referă la capacitatea unei organizații de a dezvolta și implementa strategii care vor obține un avantaj competitiv susținut. Este vorba, așadar, de capacitatea de a selecta cea mai potrivită viziune, de a defini intenții realiste, de a potrivi resursele la oportunități și de a pregăti și implementa planuri strategice.

Capacitatea strategică a unei organizații depinde de capacitățile strategice ale managerilor săi. Oamenii care manifestă niveluri ridicate de capacitate strategică știu unde merg și știu cum vor ajunge acolo. Ei recunosc că, deși trebuie să aibă succes acum pentru a reuși în viitor, este întotdeauna necesar să creeze și să susțină un sentiment de scop și direcție.

Vederea bazată pe resurse

Viziunea bazată pe resurse a strategiei este că capacitatea strategică a unei firme depinde de capacitatea sa de resurse. Se bazează pe ideile lui Penrose (1959),

care a scris că firma este „o organizație administrativă și o colecție de resurse productive". Ea a fost extinsă de Wernerfelt (1984), care a explicat că strategia „este un echilibru între exploatarea resurselor existente și dezvoltarea altora noi". Teoreticienii strategiei bazate pe resurse precum Barney (1991) susțin că avantajul competitiv susținut provine din achiziționarea și utilizarea eficientă a pachetelor de resurse distinctive pe care concurenții nu le pot imita.

După cum comentează Boxall (1996), „Succesul competitiv nu vine doar din a face alegeri în prezent; ea provine din construirea de capacități distinctive pe perioade semnificative de timp.' Teece, Pisano și Shuen (1997) definesc „capacități dinamice" ca fiind „capacitatea unei firme de a-și reînnoi, crește și

adapta competențele de bază în timp”.

Management strategic

Scopul managementului strategic a fost exprimat de Rosabeth Moss Kanter (1984) ca fiind de a „suscita acțiunile prezente pentru viitor” și de a deveni „vehicule de acțiune – mecanisme de integrare și instituționalizare pentru schimbare”. Managementul strategic a fost definit de Pearce și Robinson (1988) după cum urmează: „Managementul strategic este ansamblul de decizii și acțiuni care au ca rezultat formularea și implementarea strategiilor menite să atingă obiectivele unei organizații”.

Managementul strategic a fost descris de Burns (1992) ca fiind preocupat în primul rând de:

- întregul domeniu de activitate al unei organizații, inclusiv obiectivele corporative și limitele organizaționale;
- potrivirea activităților unei organizații cu mediul în care își desfășoară activitatea;
- asigurarea faptului că structurile, practicile și procedurile interne permit organizației să-și atingă obiectivele;
- potrivirea activităților unei organizații cu capacitatea ei de resurse, evaluând măsura în care resursele suficiente pot fi furnizate pentru a profita de oportunități sau pentru a evita amenințările din mediul organizației ;
- dobândirea, dezinvestirea și realocarea resurselor;
- transpunerea setului complex și dinamic de variabile externe și interne cu care se confruntă o organizație într-un set structurat de obiective viitoare clare care pot fi apoi implementate zilnic.

Accentul este pus pe identificarea misiunii și strategiilor organizației, dar se acordă atenție și bazei de resurse necesare pentru ca aceasta să reușească. Managerii care gândesc strategic vor avea o viziune largă și pe termen lung asupra

unde merg. Dar vor fi, de asemenea, conștienți că sunt responsabili, în primul rând, de planificarea modului de alocare a resurselor oportunităților care contribuie la implementarea strategiei și, în al doilea rând, de gestionarea acestor oportunități în moduri care să adauge valoare rezultatelor obținute de firmă.

Procesul de management strategic este modelat în Figura 2.1. Ea presupune definirea misiunii organizației, analiza mediului intern și extern , exercitarea alegerii strategice (intotdeauna există alegere), formularea strategiilor și obiectivelor corporative și funcționale, implementarea strategiilor și monitorizarea și evaluarea progresului în atingerea obiectivelor. Dar, în practică, nu este atât de simplu și liniar ca asta. Boxall și Purcell (2003) cred că

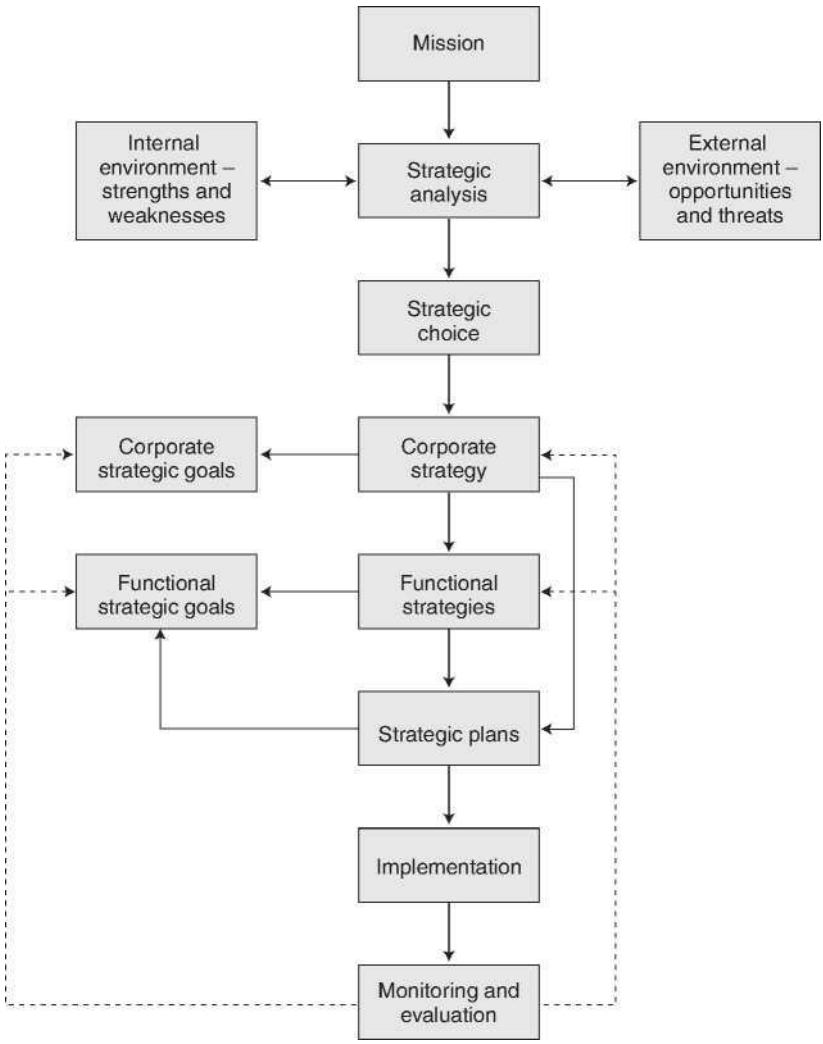


Figura 2.1 Modelul de management strategic

managementul strategic „este un proces mixt, impur, interactiv, plin de dificultăți, atât din punct de vedere intelectual, cât și politic”.

Obiective strategice

Obiectivele strategice definesc unde dorește să fie organizația. Ele pot fi specificate în termeni de acțiuni, cuantificate în termeni de creștere sau exprimate în termeni generali mai degrabă ca aspirații decât ca specifici.

Planuri strategice

Planurile strategice sunt expresii formale ale modului în care o organizație intenționează să-și atingă obiectivele strategice. Boxall și Purcell (2003) subliniază că „Nu ar trebui să facem greșeala de a echivala strategiile unei firme cu planurile strategice formale... Este mai bine dacă înțelegem strategiile firmelor ca *seturi de alegeri strategice* , unele dintre ele pot proveni din exerciții de planificare și dezbateri pe piesă în conducerea superioară, iar unele apar într-un flux de acțiune".

FORMULAREA STRATEGIEI

Formularea strategiei corporative este cel mai bine descrisă ca un proces pentru dezvoltarea unui simț al direcției și asigurarea potrivirii strategice. A fost adesea descrisă ca o afacere logică, pas cu pas, al cărei rezultat este o declarație scrisă formală care oferă un ghid definitiv pentru intențiile organizației. Mulți oameni încă mai cred și acționează ca și cum acesta ar fi cazul, dar este o denaturare a realității. Aceasta nu înseamnă a respinge complet idealul adoptării unei abordări sistematice, așa cum este descrisă mai jos – are utilizări ca mijloc de a oferi un cadru analitic pentru luarea deciziilor strategice și un punct de referință pentru monitorizarea implementării strategiei. Dar, în practică, și din motive explicate și mai jos, formularea strategiei nu poate fi niciodată un proces atât de rațional și liniar așa cum îl descriu unii scriitori sau așa cum încearcă unii manageri să îl realizeze.

Abordări ale formulării strategiei

Whittington (1993) a identificat patru abordări pentru formularea strategiei:

1. *Clasic* – formularea strategiei ca proces rațional de calcul deliberat . Procesul de formulare a strategiei este văzut ca fiind separat de procesul de implementare.

2. *Evolutiv* – formularea strategiei ca un proces evolutiv care este un produs al forțelor pieței în care cele mai eficiente și productive organizații câștigă.
3. *Procesual* – formularea strategiei ca proces incremental care evoluează prin discuții și dezacord. Poate fi imposibil de precizat care este strategia până după eveniment.

4. *Sistemic* – strategia este modelată de sistemul social în care este încorporată. Alegerile sunt constrânse de interesele culturale și instituționale ale unei societăți mai largi, mai degrabă decât de limitările celor care încearcă să formuleze strategia corporativă.

Abordarea clasică a formulării strategiei

Din punct de vedere conceptual, abordarea clasică așa cum este descrisă de Whittington implică următorii pași (pașii de implementare și monitorizare au fost adăugați la modelul Whittington):

1. Definiți misiunea.
2. Stabiliți obiective.
3. Efectuați scanări de mediu interne și externe pentru a evalua punctele forte și punctele slabe interne și oportunitățile și amenințările externe (o analiză SWOT).
4. Analizați strategiile existente pentru a determina relevanța acestora în lumina evaluării interne și externe. Aceasta poate include o analiză a decalajelor, care va stabili măsura în care factorii de mediu ar putea duce la decalaje între ceea ce s-ar putea realiza dacă nu s-ar face modificări și ceea ce trebuie realizat. Analiza va acoperi, de asemenea, capacitatea de resurse, răspunzând la întrebarea: „Avem suficiente resurse umane sau financiare disponibile acum sau care pot fi disponibile cu ușurință în viitor pentru a ne permite să ne atingem obiectivele?”
5. Definiți în lumina acestei analize capacitățile distinctive ale organizației.
6. Definiți problemele strategice cheie care reies din analiza anterioară. Aceștia vor fi preocupați de chestiuni precum domeniul de aplicare al pieței produsului, creșterea valorii pentru acționari și capacitatea de resurse.
7. Determinați strategiile corporative și funcționale pentru atingerea obiectivelor și a avantajului competitiv, ținând cont de aspectele strategice cheie. Acestea pot include strategii de afaceri pentru creștere sau diversificare, sau strategii generice ample pentru inovare, calitate sau leadership în costuri; sau ar putea lua forma unor strategii corporative/funcționale specifice referitoare la domeniul de aplicare al pieței produsului, dezvoltarea tehnologică sau dezvoltarea resurselor umane.
8. Pregătiți planuri strategice integrate pentru implementarea strategiilor.
9. Implementează strategiile.
10. Monitorizați implementarea și revizuiți strategiile existente sau dezvoltați noi strategii, dacă este necesar.

Acest model al procesului de formulare a strategiei ar trebui să permită spațiu pentru iterare și feedback, iar activitățile încorporate în model sunt toate adecvate în orice proces de formulare a strategiei. Dar modelul este în esență liniar și determinist – fiecare pas îl urmează în mod logic pe cel anterior și este condiționat

în întregime de succesiunea anterioară de evenimente. Nu este ceea ce se întâmplă în viața reală, unde procesul de formulare este probabil să corespundă mai îndeaproape modelelor evolutive și „procesuale" ale lui Whittington.

Realitatea formulării strategiei

S-a spus (Bower, 1982) că „strategia este tot ceea ce nu este bine definit sau înțeles". Acest lucru poate fi mers prea departe, dar, în realitate, formularea strategiei poate fi cel mai bine descrisă ca „rezolvarea problemelor în situații nestructurate" (Digman, 1990), iar strategiile vor fi întotdeauna formate în condiții de ignoranță parțială.

Dificultatea este că strategiile se bazează adesea pe presupunerea discutabilă că viitorul va semăna cu trecutul. În urmă cu câțiva ani, Robert Heller (1972) a încercat cultul planificării pe termen lung: „Ceea ce merge prost", a scris el, „este că anticiparea sensibilă se transformă în numere nebunești: iar validitatea lor depinde întotdeauna de presupuneri libere.

Mai recent, Faulkner și Johnson (1992) au spus despre planificarea pe termen lung că:

> a fost înclinat să aibă o viziune definitivă asupra viitorului și să extrapoleze linii de tendință pentru variabilele cheie ale afacerii pentru a ajunge la această viziune. Turbulențele economice au fost insuficient luate în considerare, iar realitatea că multă strategie este formulată și implementată în actul conducerii întreprinderii a fost ignorată. Au fost construite previziuni precise care se termină cu instrumente financiare derivate, singura slăbiciune a cărora era că viitorul s-a dovedit aproape invariabil diferit.

Formularea strategiei nu este neapărat un proces determinist, rațional și continuu, așa cum a subliniat Mintzberg (1987). El crede că, în loc să fie dezvoltată în mod conștient și sistematic, reorientarea strategiei are loc în ceea ce el numește scurte „bucle cuantice". O strategie, potrivit lui Mintzberg, poate fi deliberată – poate realiza intențiile managementului superior, de exemplu de a ataca și de a cuceri o nouă piață. Dar acest lucru nu este întotdeauna cazul. În teorie, spune el, strategia este un proces sistematic: mai întâi gândim și apoi acționăm; formulăm și apoi implementăm. Dar și „acționăm pentru a gândi". În practică, „o strategie realizată poate apărea în

răspuns la o situație în evoluție", iar planificatorul strategic este adesea „un organizator de modele, un învățător dacă doriți, care gestionează un proces în care strategiile și viziunile pot apărea și pot fi concepute în mod deliberat". Acest concept de „strategie emergentă" transmite esența modului în care, în practică, organizațiile își dezvoltă strategiile de afaceri și de resurse umane.

Mintzberg a fost și mai înverșunat cu privire la slăbiciunile planificării strategice în articolul său din 1994 din *Harvard Business Review* despre „Ascensiunea și căderea planificării strategice". El susține că „eșecul planificării sistematice este eșecul sistemelor de a face mai bine decât ființele umane sau

aproape la fel de bine". El a continuat spunând că „Departe de a oferi strategii, planificarea nu ar putea continua fără existența lor anterioară... strategii adevărați își murdăresc mâinile săpând idei, iar strategiile reale sunt construite din pepitele pe care le descoperă". Și „uneori strategiile trebuie lăsate ca viziuni largi, nearticulate precis, pentru a se adapta la un mediu în schimbare". El a subliniat că managementul strategic este un *proces de învățare* , deoarece managerii firmelor descoperă ce funcționează bine în practică pentru ei.

Alți scriitori au criticat conceptul determinist de strategie. De exemplu:

> Strategia de afaceri, departe de a fi un fenomen simplu, rațional, este de fapt interpretată de manageri în funcție de propriul cadru de referință, motivațiile și informațiile lor specifice.
>
> (Pettigrew și Whipp, 1991)

> Deși excelentă pentru anumite scopuri, abordarea de planificare formală subliniază - „forțele cantitative măsurabile" în detrimentul „ factorilor calitativi, organizaționali și comportamentali care determină atât de des succesul strategic"... Organizațiile mari își construiesc de obicei strategiile cu procese care sunt „fragmentate, evolutive și în mare măsură intuitive".
>
> (Quinn, 1980)

> Cei mai eficienți factori de decizie sunt, de obicei, oameni creativi, intuitivi „care folosesc un proces adaptativ, flexibil". Mai mult, deoarece majoritatea deciziilor strategice sunt mai degrabă bazate pe evenimente decât preprogramate, acestea sunt neplanificate.
>
> (Digman, 1990)

Goold și Campbell (1986) subliniază, de asemenea, varietatea și ambiguitatea influențelor care modelează strategia: „Înțelegerile informate lucrează alături de procese și analize mai formale. Agenda sediului se împletește cu agenda unității de afaceri și ambele sunt interpretate în lumina intereselor personale. Secvența evenimentelor de la decizie la acțiune poate fi adesea inversată, astfel încât „deciziile" să fie luate retroactiv pentru a justifica acțiunile care au avut deja loc.

Mintzberg (1978, 1987, 1994) rezumă admirabil viziunea nedeterministă a strategiei. El percepe strategia ca un „model într-un flux de activități " și subliniază importanța procesului interactiv între actorii cheie. El a subliniat conceptul de „strategii emergente", iar un aspect cheie al acestui proces este producerea a ceva care este nou pentru organizație, chiar dacă acest lucru nu este dezvoltat atât de logic pe cât credeau planificatorii corporativi tradiționali.

Kay (1999) se referă și la natura evolutivă a strategiei. El comentează că deseori există puțină „intenționalitate" în firme și că deseori piața, mai degrabă decât executivul vizionar, a ales potrivirea strategică care a fost cea mai eficientă. Quinn (1980) a produs conceptul de „crementalism logic ", care sugerează că strategia evoluează mai degrabă în mai multe etape decât să fie concepută ca un

întreg.

Realitatea managementului strategic

Tyson (1997) subliniază că, în mod realist, strategia:

Am fost întotdeauna emergent și flexibil – este întotdeauna „pe cale să fie” și nu există niciodată în prezent;
I nu se realizează numai prin declarații formale, ci se realizează și prin acțiuni și reacții;
I este o descriere a unei acțiuni orientate spre viitor care este întotdeauna îndreptată spre schimbare;
Sunt condiționat de procesul de management în sine.

Realitatea managementului strategic este că managerii încearcă să se comporte strategic în condiții de incertitudine, schimbare și turbulență, chiar haos. Se aplică fenomenul raționalității mărginite, așa cum este descris de Miller *și colab* . (1999) – în timp ce oamenii prin propriile lumini sunt motivați în propriul comportament, raționamentul din spatele comportamentului lor este influențat de „deficiențele umane și cerințele atât din interiorul cât și din exteriorul organizației”. Abordarea managementului strategic este pe cât de dificilă, pe atât de dezirabilă, iar acest lucru trebuie avut în vedere atunci când se ia în considerare conceptul de MRU strategic descris în Capitolul 3.

3

Conceptul de management strategic al resurselor umane

După cum remarcă Baird și Meshoulam (1988): „Obiectivele de afaceri sunt atinse atunci când practicile, procedurile și sistemele de resurse umane sunt dezvoltate și implementate pe baza nevoilor organizaționale, adică atunci când este adoptată o perspectivă strategică a managementului resurselor umane”. Scopul acestui capitol este de a explora ce implică aceasta. Acesta include 1) o definiție a managementului strategic al resurselor umane (MRU strategic), 2) o analiză a conceptelor care stau la baza acestuia - viziunea bazată pe resurse și potrivirea strategică și 3) o descriere a modului în care funcționează MRU strategic, și anume perspectivele universaliste, de contingență și configurаționale definite de Delery și Doty (1996) și cele trei abordări asociate cu acele perspective, cele mai bune practici și cele mai bune combinații. Capitolul se încheie cu discuții despre realitatea MRU strategică și implicațiile practice ale teoriilor analizate mai devreme.

HRM STRATEGIC DEFINIT

Strategic HRM este o abordare care definește modul în care obiectivele organizației vor fi atinse prin intermediul oamenilor prin intermediul strategiilor de HR și politicilor și practicilor integrate de HR.

Alte definiții ale MRU strategică includ:

- HRM strategic este preocupat de „a vedea oamenii din organizație ca o resursă strategică pentru atingerea avantajului competitiv” (Hendry și Pettigrew, 1986).
- „Un set de procese și activități împărtășite în comun de resursele umane și managerii de linie pentru a rezolva problemele de afaceri legate de oameni” (Schuler și Walker, 1990).
- „Abordarea macro-organizațională pentru a vedea rolul și funcția MRU în organizația mai mare” (Butler *și colab* ., 1991).
- „Modelul de desfășurare și activități planificate a resurselor umane menite să permită unei organizații să-și atingă obiectivele” (Wright și McMahan, 1992).
- „MRU strategic se concentrează pe acțiuni care diferențiază firma de concurenții săi” (Purcell, 1999).
- „Premisa centrală a teoriei managementului strategic al resurselor umane este că performanța organizațională de succes depinde de o potrivire strânsă sau aliniere între strategia de afaceri și cea de resurse umane” (Batt, 2007).

BAZELE MRU STRATEGICE

MRU strategică se bazează pe trei propuneri:

1. Resursele umane sau capitalul uman al unei organizații joacă un rol strategic în succesul acesteia și reprezintă o sursă majoră de avantaj competitiv.
2. Strategiile de resurse umane ar trebui să fie integrate cu planurile de afaceri (*integrare verticală*). După cum subliniază Allen și White (2007), „Premisa centrală a teoriei managementului strategic al resurselor umane este că - performanța organizațională de succes depinde de o potrivire strânsă sau aliniere între strategia de afaceri și cea de resurse umane”. Boxall *et al* (2007) consideră, de asemenea, că „accentul major al MRU strategic ar trebui să fie alinierea resurselor umane cu strategiile firmei”.
3. Strategiile individuale de resurse umane ar trebui să fie coerente, fiind legate între ele pentru a oferi sprijin reciproc (*integrare orizontală*).

MRU strategică poate fi privită ca o mentalitate susținută de anumite concepte, mai degrabă decât de un set de tehnici. Acesta oferă baza pentru revizuiri strategice în care analiza contextului organizațional și a practicilor de HR existente conduce la alegeri privind planurile strategice pentru dezvoltarea strategiilor generale sau specifice de HR (vezi Capitolul 4). Dar MRU strategic nu se referă doar la planificarea strategică; se preocupă şi de punerea în aplicare a

strategia și comportamentul strategic al specialiștilor în resurse umane care lucrează zilnic cu colegii lor de conducere pentru a se asigura că obiectivele de afaceri ale organizației sunt atinse și că valorile acesteia sunt puse în practică. Rolul strategic al profesioniștilor în resurse umane este examinat în capitolul 5.

PRINCIPII ALE MRU STRATEGICE

Strategic HRM oferă o perspectivă asupra modului în care problemele critice sau factorii de succes legați de oameni pot fi abordate, iar deciziile strategice sunt luate care au un impact major și pe termen lung asupra comportamentului și succesului organizației. Nu se preocupă doar de „oglindirea condițiilor actuale sau a practicilor trecute" (Smith, 1982). Ca mijloc de dezvoltare a strategiilor integrate de HR, MRU strategic este facilitat în măsura în care sunt urmate următoarele șapte principii stabilite de Ondrack și Nininger (1984):

1. Există un scop general și dimensiunile resurselor umane ale acestui scop sunt evidente.
2. Există și este înțeles un proces de dezvoltare a strategiei în cadrul organizației și se ia în considerare în mod explicit dimensiunile resurselor umane.
3. Legături eficiente există în mod continuu pentru a asigura integrarea considerațiilor legate de resursele umane în procesul de luare a deciziilor organizaționale.
4. Biroul directorului executiv oferă provocarea pentru integrarea considerațiilor de resurse umane pentru a satisface nevoile afacerii.
5. Organizarea la toate nivelurile stabilește responsabilitatea și responsabilitatea pentru managementul resurselor umane.
6. Inițiativele în managementul resurselor umane sunt relevante pentru nevoile afacerii.
7. Include responsabilitatea de a identifica și interacționa în mediile sociale, politice, tehnologice și economice în care organizația este și va face afaceri.

OBIECTIVELE MRU STRATEGICE

Scopul fundamental al MRU strategic este de a genera capacitatea strategică prin asigurarea faptului că organizația are angajații calificați, implicați și bine motivați de care are nevoie pentru a obține un avantaj competitiv susținut. În conformitate cu viziunea bazată pe resurse descrisă mai târziu, obiectivul strategic va fi

să „creeze firme care sunt mai inteligente și mai flexibile decât concurenții lor" (Boxall, 1996) prin angajarea și dezvoltarea personalului mai talentat și prin extinderea bazei de competențe.

Schuler (1992) afirmă că:

> Managementul strategic al resurselor umane se referă în mare parte la integrare și adaptare . Preocuparea sa este de a se asigura că: (1) managementul resurselor umane (HR) este pe deplin integrat cu strategia și nevoile strategice ale firmei; (2) Politicile de resurse umane sunt coerente atât în domeniile de politică cât și între ierarhii; și (3) practicile de resurse umane sunt ajustate, acceptate și utilizate de managerii și angajați ca parte a muncii lor de zi cu zi.

După cum remarcă Dyer și Holder (1988), MRU strategic oferă „cadru unificator care este în același timp amplu, bazat pe contingență și integrator". Motivul pentru MRU strategic este avantajul perceput de a avea o bază agreată și înțeleasă pentru dezvoltarea și implementarea unor abordări ale managementului oamenilor care țin cont de contextul în schimbare în care își desfășoară activitatea firma și de cerințele sale pe termen mai lung. Lengnick-Hall și Lengnick-Hall (1988, 1990) au sugerat că la baza acestui raționament într-o afacere se află conceptul de a obține un avantaj competitiv prin HRM.

Atunci când se analizează obiectivele MRU strategice, este necesar să se abordeze problema în ce măsură strategia de resurse umane ar trebui să țină cont de considerente etice – interesele tuturor părților interesate din organizație și ale angajaților în general, precum și ale proprietarilor și managementului și responsabilitățile organizației față de comunitatea mai largă.

În termenii lui Storey (1989), „HRM strategic soft" va pune un accent mai mare pe aspectul relațiilor umane al managementului oamenilor, punând accent pe dezvoltarea continuă, comunicarea, implicarea, securitatea angajării, calitatea vieții profesionale și echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Pe de altă parte, „Hard strategic HRM" va sublinia randamentul care trebuie obținut prin investiția în resurse umane în interesul afacerii. HRM strategic ar trebui să încerce să atingă un echilibru adecvat între elementele dure și cele moi. Toate organizațiile există pentru a atinge un scop și trebuie să se asigure că au resursele necesare pentru a face acest lucru și că le folosesc în mod eficient. Dar ar trebui să țină cont și de factorii umani conținuti în conceptul de MRU strategic soft. În cuvintele lui Quinn Mills (1983), ei ar trebui să planifice ținând cont de oameni, ținând cont de nevoile și aspirațiile tuturor membrilor organizației. Problema este că considerentele grele din multe afaceri vor fi pe primul loc, lăsându-le puțin în urmă.

Organizațiile trebuie, de asemenea, să ia în considerare responsabilitățile lor față de societate în general, pe motiv că, pentru că atrag resurse din societate, trebuie să dea înapoi societății. Exercitarea responsabilitatii sociale corporative,

definite de McWilliams, Siegel și Wright (2006) ca „acțiuni care par să promoveze un bun social dincolo de interesele firmei și de ceea ce este cerut de lege", pot fi considerate ca în afara domeniului de aplicare al managementului resurselor umane. Dar pentru că se referă la acțiuni etice în interesul oamenilor există o legătură puternică și, prin urmare, este un aspect al comportamentului organizațional care poate fi inclus în mod legitim în portofoliul strategic al specialiștilor HR.

CONCEPTE DE MRU STRATEGIC

MRU strategic este susținut de trei concepte, și anume viziunea bazată pe resurse, potrivirea strategică și flexibilitatea strategică.

Vederea bazată pe resurse

În mare măsură, filosofia MRU strategică se bazează pe viziunea bazată pe resurse. Aceasta afirmă că gama de resurse dintr-o organizație, inclusiv resursele sale umane, este cea care produce caracterul ei unic și creează un avantaj competitiv (Hamel și Prahalad, 1989). Viziunea bazată pe resurse așa cum a fost dezvoltată de Penrose (1959) și extinsă de Wernerfelt (1984) oferă „o bază durabilă pentru strategie" (Grant, 1991) și „se bazează pe și oferă un cadru unificator pentru domeniul managementului strategic al resurselor umane" (Kamoche, 1996).

Jay Barney (1991, 1995) afirmă că avantajul competitiv apare mai întâi atunci când firmele dintr-o industrie sunt eterogene în ceea ce privește resursele strategice pe care le controlează și, în al doilea rând, atunci când aceste resurse nu sunt perfect mobile între firme și astfel eterogenitatea poate fi de lungă durată. Prin urmare, crearea unui avantaj competitiv susținut depinde de resursele și capacitățile unice pe care o firmă le aduce concurenței în mediul său. Aceste resurse includ toată experiența, cunoștințele, judecata, tendința de a asuma riscuri și înțelepciunea persoanelor asociate cu o firmă. Pentru ca o resursă fermă să aibă potențialul de a crea un avantaj competitiv susținut, trebuie să aibă patru atribute: trebuie să fie 1) valoroasă, 2) rară, 3) imperfect imitabilă și 4) nesubstituibilă. Pentru a descoperi aceste resurse și capacități , managerii trebuie să caute în interiorul firmei lor resurse valoroase, rare și costisitoare de imitat și apoi să exploateze aceste resurse prin organizația lor.

Wright și McMahan (1992) susțin, de asemenea, că avantajul competitiv prin resursele umane apare deoarece 1) există eterogenitate în disponibilitatea acestora în sensul diferențelor care există între ele între firmele dintr-o industrie și 2) sunt imobili în sensul că concurente

firmele pot fi în imposibilitatea de a-i recruta. Ei urmează Barney (1991) în enumerarea a patru criterii care guvernează capacitatea unei resurse de a oferi un avantaj competitiv susținut, și anume 1) resursa trebuie să adauge valoare pozitivă firmei, 2) resursa trebuie să fie unică sau rară între concurenții actuali și potențiali, 3) resursa trebuie să fie imperfect imitabilă și 4) resursa nu poate fi înlocuită cu o altă resursă a unei firme concurente.

MRU strategică bazată pe resurse poate produce ceea ce Boxall și Purcell (2003) numesc avantajul resurselor umane. Scopul este dezvoltarea capacității strategice. Aceasta înseamnă potrivire strategică între resurse și oportunități, obținerea de valoare adăugată din desfășurarea eficientă a resurselor și dezvoltarea oamenilor care pot gândi și planifica strategic în sensul că înțeleg problemele strategice cheie și se asigură că ceea ce fac sprijină atingerea obiectivelor strategice ale afacerii.

Semnificația viziunii companiei bazate pe resurse este că evidențiază importanța unei abordări de management al capitalului uman pentru MRU și oferă justificarea investiției în oameni prin resurse, managementul talentelor și programe de învățare și dezvoltare ca mijloc de creștere a avantajului competitiv.

Potrivire strategică

Așa cum au explicat Wright și McMahan (1992), potrivirea strategică se referă la cele două dimensiuni care disting MRU strategic: „În primul rând, pe verticală, implică legarea practicilor de management al resurselor umane cu procesele de management strategic ale organizației. În al doilea rând, pe orizontală, accentuează coordonarea sau congruența dintre diferitele practici de management al resurselor umane".

Flexibilitate strategică

Flexibilitatea strategică este definită ca fiind capacitatea firmei de a răspunde și de a se adapta la schimbările din mediul său competitiv. Diferențele de mediu vor afecta o strategie de flexibilitate. Așa cum au indicat Wright și Snell (1998), într-un mediu stabil, previzibil, strategia ar putea fi dezvoltarea unor oameni cu o gamă restrânsă de abilități (sau să nu dezvolte oameni multi-calificați) și să declanșeze o gamă restrânsă de comportamente (de exemplu, fișe strânse de post). Într-un mediu dinamic, imprevizibil, totuși, organizațiile ar putea dezvolta sisteme organice de resurse umane care produc un pool de capital uman cu oameni care posedă o gamă largă de abilități care se pot implica într-o mare varietate de comportamente. Este nevoie de a obține flexibilitatea resurselor prin dezvoltarea unei varietăți de „scripturi comportamentale" și de a încuraja angajații să le aplice în diferite situații, ținând cont de cantitatea crescută de comportament discreționar care poate fi adecvat în diferite roluri.

Se poate argumenta că conceptele de flexibilitate strategică și potrivire sunt incompatibile : „potrivirea" implică o relație fixă între strategia de resurse umane și strategia de afaceri, dar aceasta din urmă trebuie să fie flexibilă, deci cum poate fi menținută o potrivire bună? Dar Wright și Snell au sugerat că conceptele de potrivire și flexibilitate sunt complementare - potrivirea există la un moment dat, în timp ce flexibilitatea trebuie să existe pe o perioadă de timp.

PERSPECTIVE PRIVIND MRU STRATEGICE

Luând în considerare conceptele de viziune bazată pe resurse și potrivire strategică, Delery și Doty (1996) susțin că „organizațiile care adoptă o anumită strategie necesită practici de resurse umane care sunt diferite de cele cerute de organizațiile care adoptă strategii diferite" și că organizațiile cu „congruență mai mare între strategiile lor de resurse umane și strategiile lor [de afaceri] ar trebui să se bucure de performanțe superioare". Ei identifică trei perspective HRM:

1. *Perspectiva universalistă* – unele practici de HR sunt mai bune decât altele și toate organizațiile ar trebui să adopte aceste bune practici. Există o relație universală între „cele mai bune" practici individuale și performanța firmei.

2. *Perspectiva de contingență* – pentru a fi eficiente, politicile de resurse umane ale unei organizații trebuie să fie în concordanță cu alte aspecte ale organizației. Factorul principal de contingență este strategia organizației. Aceasta poate fi descrisă ca „potrivire verticală".
3. *Perspectiva configurațională* – aceasta este o abordare holistică care subliniază importanța modelului *de* practici de HR și se preocupă de modul în care acest model de variabile independente este legat de variabila dependentă a performanței organizaționale. Configurația organizațională a fost definită de Meyer *și colab* . (1993) ca „orice constelație multidimensională de caracteristici distincte conceptual care apar în mod obișnuit împreună... [care] pot fi reprezentate în tipologii". Delery și Doty (1996) se referă la tipologia Miles and Snow (1978), care definește trei tipuri strategice ideale de organizații – prospectorul, analizatorul și apărătorul – ca un concept configurațional și menționează, de asemenea, cercetarea lui MacDuffie (1995), care a identificat configurații specifice sau „bundle" care sporesc performanța firmei. În mod confuz, configurația așa cum este descrisă de Delery și Doty pare să aibă două semnificații: 1) gradul de potrivire între un sistem de resurse umane total și un tip organizațional, de exemplu tipurile ideale de Miles și Snow; și 2) măsura în care practicile de HR sunt legate între ele într-un sistem total.

O modalitate de a rezolva această confuzie a fost sugerată de Richardson și Thompson (1999). Ei au propus adoptarea termenilor folosiți în mod obișnuit de cele mai bune practici și abordări cele mai potrivite pentru perspectivele universaliste și de contingență și „gruparea" ca a treia abordare. Aceasta a urmat clasificării făcute de Guest (1997) a potrivirii ca set ideal de practici, potrivirea ca contingență și potrivirea ca pachete. Implicația acestei clasificări este că perspectiva configurațională a lui Delery și Doty care se referă la potrivirea între sistemul de resurse umane și un tip organizațional ar trebui inclusă sub titlul „cea mai bună potrivire", în timp ce referința lor la legarea practicilor de resurse umane într-un sistem total ar trebui tratată separat sub titlul „grupare". Cele mai bune practici, cele mai bune abordări și abordări de grupare sunt discutate mai jos.

ABORDAREA CELE BUNE PRACTICI

Această abordare se bazează pe presupunerea că există un set de cele mai bune practici MRU și că adoptarea acestora va duce inevitabil la performanțe organizaționale superioare. Sunt universale în sensul că sunt cele mai bune în orice situație.

Liste de bune practici

Au fost elaborate o serie de liste de „bune practici", dintre care cea mai cunoscută a fost realizată de Pfeffer (1994), și anume:

1. securitatea muncii;
2. angajare selectivă;
3. echipe autogestionate;
4. compensare ridicată condiționată de performanță;
5. pregătire pentru a oferi o forță de muncă calificată și motivată;
6. reducerea diferențelor de statut;
7. împărtășirea informațiilor.

Următoarea listă a fost întocmită de Guest (1999):

1. selecția și utilizarea atentă a testelor de selecție pentru a-i identifica pe cei cu potențial de a contribui;
2. formarea și, în special, recunoașterea faptului că formarea este o activitate continuă;
3. proiectarea postului pentru a asigura flexibilitatea, angajamentul și motivația, inclusiv pași pentru a se asigura că angajații au responsabilitatea și autonomia de a-și folosi pe deplin cunoștințele și abilitățile;
4. comunicare pentru a se asigura că un proces bidirecțional îi ține pe toată lumea pe deplin informată;
5. programe de acționare a angajaților pentru a crește gradul de conștientizare a angajaților cu privire la implicațiile acțiunilor lor asupra performanței financiare a firmei.

Delery și Doty (1996) au identificat șapte practici strategice de HR, adică cele care sunt legate de performanța organizațională generală: utilizarea scarilor interne ale carierei, sistemele formale de formare, evaluarea orientată către rezultate, compensarea bazată pe performanță, securitatea angajării, vocea angajaților și locurile de muncă larg definite.

Sistemele de lucru de înaltă performanță, așa cum sunt descrise în capitolul 9, pot încorpora caracteristicile celor mai bune practici, de exemplu Departamentul Muncii din SUA (1993), Appelbaum *și colab* . (2000), Sung și Ashton (2005) și Thompson și Heron (2005). O altă listă pentru practicile cu angajament ridicat a fost realizată de Wood și Albanese (1995).

Probleme cu modelul de cea mai bună practică

Rubrica „cele mai bune practici" a fost atacată de un număr de comentatori. Cappelli și Crocker-Hefter (1996) comentează că noțiunea de un singur set de bune practici a fost exagerată: „Există exemple în aproape fiecare industrie de firme care au practici de management foarte distinctive… Practicile distincte de resurse umane modelează competențele de bază care determină modul în care firmele concurează".

Purcell (1999) a criticat, de asemenea, viziunea celor mai bune practici sau universalistă, subliniind inconsecvența dintre credința în cele mai bune practici și viziunea bazată pe resurse, care se concentrează pe activele necorporale, inclusiv

HR, care permit companiei să facă mai bine decât concurenții săi. El se întreabă cum poate „universalismul celor mai bune practici să fie armonizat cu ideea că doar unele resurse și rutine sunt importante și valoroase, fiind rare și imperfect imitabile?"

În conformitate cu teoria contingenței, care subliniază importanța interacțiunilor dintre organizații și mediile lor, astfel încât ceea ce fac organizațiile depinde de contextul în care își desfășoară activitatea, este dificil de acceptat că există ceva precum cea mai bună practică universală. Ceea ce funcționează bine într-o organizație nu va funcționa neapărat bine în alta, deoarece s-ar putea să nu se potrivească strategiei, culturii, stilului de management, tehnologiei sau practicilor de lucru ale acesteia. După cum remarcă Becker *și colab* . (1997): „Sistemele de lucru organizaționale de înaltă performanță sunt extrem de idiosincratice și trebuie adaptate cu atenție la situația individuală a fiecărei firme pentru a obține rezultate optime".

Cu toate acestea, cunoașterea a ceea ce se presupune a fi cea mai bună practică poate fi utilizată pentru a informa deciziile privind practicile care se potrivesc cel mai probabil nevoilor organizației, atâta timp cât se înțelege *de ce* o anumită practică ar trebui să fie considerată cea mai bună practică și ce trebuie făcut pentru a se asigura că va

munca in contextul organizatiei. Becker și Gerhart (1996) susțin că ideea de bune practici ar putea fi mai adecvată pentru identificarea principiilor care stau la baza alegerii practicilor, spre deosebire de practicile în sine. Poate că cel mai bine este să ne gândim la „bună practică" decât la „cea mai bună practică".

ABORDAREA BEST FIT

Abordarea cea mai potrivită subliniază faptul că strategiile de resurse umane ar trebui să fie condiționate de contextul, circumstanțele organizației și tipul acesteia. „Cea mai bună potrivire" poate fi percepută în termeni de integrare verticală sau aliniere între afacerile organizației și strategiile de resurse umane. Există o varietate de modele, și anume ciclul de viață, strategia competitivă și configurația strategică.

Modelul ciclului de viață

Modelul ciclului de viață se bazează pe teoria conform căreia dezvoltarea unei firme are loc în patru etape: start-up, creștere, maturitate și declin. Acest lucru este în conformitate cu teoria ciclului de viață al produsului.

Premisa de bază a acestui model a fost exprimată de Baird și Meshoulam (1988) după cum urmează: „Eficacitatea managementului resurselor umane depinde de potrivirea acestuia cu stadiul de dezvoltare al organizației. Pe măsură ce organizația crește și se dezvoltă, programele, practicile și procedurile de management al resurselor umane trebuie să se schimbe pentru a răspunde nevoilor

acesteia. În concordanță cu modelele de creștere și dezvoltare, se poate sugera că managementul resurselor umane se dezvoltă printr-o serie de etape pe măsură ce organizația devine mai complexă.

După cum explică Buller și Napier (1993), într-o fază de pornire, managementul funcției HR poate fi liber și informal; poate fi efectuat chiar de către fondator/proprietar. Pe măsură ce organizația înregistrează o creștere mare în vânzări, produse și piețe, cererea de noi angajați crește. Această cerere depășește capacitatea fondatorului și a managerilor de linie de a gestiona. Organizația răspunde de obicei la această presiune adăugând mai multe structuri oficiale și specialiști funcționali, inclusiv HR. Rolul resurselor umane în această etapă de mare creștere este de a atrage tipurile și numărul potrivit de oameni, dar este și timpul pentru inovare și dezvoltarea managementului talentelor, managementului performanței, învățării și dezvoltării și politicilor și practicilor de recompensă. Pe măsură ce organizația se maturizează, resursele umane pot deveni mai puțin inovatoare și mai înclinate să consolideze și să dezvolte practicile existente, mai degrabă decât să creeze altele noi. În faza de declin, HR poate să nu aibă posibilitatea de a se angaja atât de mult cu programele care funcționează la maturitate. HR ar putea foarte bine să fie implicat în deciziile dificile care urmează reducerii și preluarii.

Aceasta este o imagine plauzibilă a ceea ce se poate întâmpla și este susținută de unele cercetări empirice; de exemplu, un studiu al lui Schuler și Jackson (1987) a găsit dovezi că firmele cu produse în stadiul de creștere au acordat priorități mai mari inovației și planificării în managementul resurselor umane decât firmele cu produse în faza de maturitate. Dar este un model a ceea ce s-ar putea întâmpla, mai degrabă decât a ceea ce ar trebui să se întâmple. Se pare că nu există niciun motiv întemeiat pentru care funcția HR într-o firmă matură ar trebui să se odihnească pe lauri: dimpotrivă. Poate că modelul poate servi cel mai util ca instrument analitic care poate fi folosit pentru a alerta planificatorii de resurse umane despre ceea ce se întâmplă în firmă.

Cea mai bună potrivire și strategii competitive

Trei strategii care vizează obținerea unui avantaj competitiv au fost identificate de Porter (1985):

1. *inovație* – a fi producătorul unic;
2. *calitate* – furnizarea de bunuri și servicii de înaltă calitate clienților;
3. *conducerea costurilor* – rezultatul planificat al politicilor care vizează „gestionarea” cheltuielilor.

Schuler și Jackson (1987) susțin, pe baza cercetărilor lor, că „eficacitatea poate fi crescută prin îmbinarea sistematică a practicilor de resurse umane cu strategia competitivă selectată”. Ei au descris caracteristicile HR ale firmelor care urmăresc una sau alta dintre cele trei strategii (Tabelul 3.1).

Configurare strategică

O altă abordare care se potrivește cel mai bine este propunerea că organizațiile vor fi mai eficiente dacă adoptă o politică de configurare strategică (Delery și Doty, 1996) prin potrivirea strategiei lor cu unul dintre tipurile ideale definite de teorii precum cele produse de Mintzberg (1979) și Miles și Snow (1978). Această eficiență sporită este atribuită coerenței interne sau potrivirii dintre modelele factorilor contextuali, structurali și strategici relevanți.

Tipologia organizațiilor produsă de Mintzberg (1979) le-a clasificat în cinci tipuri ideale: structură simplă, birocrație mașină, birocrație profesională, formă divizionată și adhocrație.

Miles și Snow (1978) au identificat patru tipuri de organizații, clasificând primele trei tipuri drept organizații „ideale”:

1. *Prospectori* , care operează într-un mediu caracterizat de schimbări rapide și imprevizibile. Ei reacționează la acest mediu concentrându-se asupra

Tabelul 3.1 Potrivirea caracteristicilor HR la strategiile competitive

Strategia de inovare	Strategia de calitate	Strategia de conducere a costurilor
Locuri de muncă care necesită interacțiune strânsă și coordonare între grupuri de indivizi.	Descrieri de post relativ fixe și explicite.	Descrieri de post relativ fixe și explicite.
Evaluări ale performanței care sunt mai susceptibile de a reflecta realizările pe termen lung și de grup.	Niveluri ridicate de participare a angajaților.	Locuri de muncă și căi de carieră concepute îngust, care încurajează specializarea.
		Evaluări pe termen scurt și orientate spre rezultate.
Locuri de muncă care permit angajaților să-și dezvolte competențe care pot fi folosite în alte poziții din firmă.	O combinație de criterii de evaluare de grup și individuale, care este în mare parte pe termen scurt și orientată spre rezultate.	Monitorizarea atentă a nivelurilor de plată a pieței pentru utilizarea în luarea deciziilor de compensare.
Sisteme de compensare care pun accentul pe capitalul intern mai degrabă decât pe capitalul extern sau bazat pe piață.	Tratamentul relativ egalitar al angajaților și unele garanții ale securității angajaților.	Niveluri minime de formare și dezvoltare a angajaților.
Rate de plată care tind să fie scăzute, dar care permit angajaților să fie acționari și să aibă mai multă libertate de a alege combinația de componente.	Formare și dezvoltare extinsă și continuă a angajaților.	Practici care maximizează eficiența prin furnizarea de mijloace managementului pentru a monitoriza și controla îndeaproape activitățile angajaților.
Căi largi de carieră pentru a consolida dezvoltarea unei game largi de competențe.		

Sursa: Schuler și Jackson (1987)

dezvoltarea de noi produse, piețe și tehnologii. Ei creează schimbare pe pieţele lor și sunt forțele la care concurenții trebuie să răspundă. Prospectorii au niveluri scăzute de formalizare și specializare și niveluri ridicate de descentralizare. Au relativ puține niveluri ierarhice.

2. *Apărătorii* , care operează într-un mediu mai stabil și mai previzibil decât prospectorii și se angajează într-o planificare pe termen mai lung. Accentul lor se pune pe apărarea pieţelor lor și fac puțină cercetare și dezvoltare. Apărătorii se concentrează pe eficiență, bazându-se pe tehnologiile de rutină și pe economiile de scară. Au mai multe structuri mecaniciste sau birocratice decât prospectorii și obțin coordonare prin formalizare, centralizare, specializare și diferențiere verticală.

3. *Analizoare* , care sunt o combinație a tipurilor de prospector și apărător. Aceștia operează în medii stabile, cum ar fi apărătorii și, de asemenea, pe piețe în care sunt necesare în mod constant produse noi, cum ar fi

prospectorii. De obicei, ei nu sunt inițiatorii schimbării ca prospectorii, dar urmăresc schimbările mai rapid decât apărătorii. Analizatorii caută eficiență atât prin eficiență, cât și prin produse sau piețe noi. Această focalizare dublă poate duce la creșterea dimensiunii, deoarece analizatorii trebuie să se angajeze atât în producția de masă, cât și în cercetare și dezvoltare. De obicei, ei nu sunt inițiatorii schimbării, așa cum sunt prospectorii, dar urmăresc schimbările mai rapid decât apărătorii. Ei pot prezenta, de asemenea, niveluri mai ridicate de interdependență decât prospectori sau apărători.

4. *Reactorii* , care sunt organizații instabile existente în ceea ce ei cred că este un mediu imprevizibil. Le lipsesc strategii consecvente, bine explicate și nu întreprind planuri pe termen lung.

Delery și Doty (1996) sugerează că organizațiile ar trebui să-și alinieze sistemele de HR cu strategia legată de configurația lor. Sunt identificate două sisteme. În *sistemul de tip piață,* angajarea se face în principal din afara organizației , se folosesc puține trepte interne ale carierei, nu există o pregătire formală, evaluarea performanței este orientată spre rezultate, nu există multă securitate și locurile de muncă nu sunt clar definite. În *sistemul intern* , angajarea se face în principal din interiorul organizației, se utilizează pe scară largă scări ale carierei, se oferă multă pregătire formală, performanța este evaluată prin măsuri orientate către comportament, există o securitate considerabilă și locurile de muncă sunt bine definite. Strategia prospector necesită un sistem de piață, în timp ce sistemul intern este adecvat pentru strategia apărător. Delery și Doty nu fac sugestii cu privire la ceea ce este adecvat pentru strategia analizorului, dar se presupune că acest lucru duce la o anumită formă de piață hibridă/sistem de resurse umane intern.

Cercetările efectuate de Doty *et al* (1993) au stabilit că teoria Miles and Snow avea un nivel ridicat de validitate predictivă. Cu alte cuvinte, a indicat o legătură destul de puternică între potrivire, în termeni de context, structură și strategie, și eficacitatea organizațională. Cu toate acestea, ei au remarcat, destul de obscur, că: „Multicoliniaritatea poate să fi contribuit la instabilitatea variantelor canonice". Aceeași cercetare nu a reușit să stabilească vreo legătură semnificativă între eficiența organizațională și tipologia Mintzberg.

Comentarii despre conceptul de cea mai bună potrivire

Modelul cel mai potrivit pare a fi mai realist decât modelul cu cele mai bune practici. Așa cum subliniază Dyer și Holder (1988), „Concluzia inevitabil este că ceea ce este cel mai bine depinde". Prin urmare, se poate afirma că cea mai bună potrivire este mai importantă decât cea mai bună practică. Dar există limitări ale conceptului de cea mai bună potrivire. Paauwe

2004.) subliniază că „Este necesar să se evite căderea în capcana „determinismului contingent" (adică a pretinde că contextul determină strategia). Există sau ar trebui să existe loc pentru a face alegeri strategice.

Există pericolul de a potrivi mecanic politicile și practicile HR cu strategia. Nu este credibil să pretindem că există factori contextuali unici care determină strategia de resurse umane și, prin urmare, potrivirea internă nu poate fi completă. După cum subliniază Boxall *et al (2007), „Este în mod clar imposibil să facem ca toate* politicile de resurse umane să reflecte o misiune competitivă sau economică aleasă; ar putea trebui să se potrivească cu obiectivele de legitimitate socială. Iar Purcell (1999) comentează că „Căutarea unui model de contingență sau de potrivire al MRU este, de asemenea, limitată de imposibilitatea modelării tuturor variabilelor contingente, de dificultatea de a arăta interconexiunea lor și de modul în care modificările unei variabile au impact asupra altora".

Modelele cele mai potrivite tind să fie statice și să nu țină cont de procesele de schimbare. Ei neglijează faptul că forțele instituționale modelează MRU – nu se poate presupune că angajatorii sunt agenți liberi capabili să ia decizii independente.

Problema presupunerii că clasificările oferă explicații cauzale a fost rezumată în observația făcută de Alice Reginei Roșii: „A numi ceva nu este același lucru cu a-l explica".

FUNDARE

După cum comentează Richardson și Thompson (1999), „Succesul unei strategii se bazează pe combinarea potrivirii „verticale" sau externe cu potrivirea „orizontală" sau internă". Ei concluzionează că o firmă cu pachete de practici asociate de HR ar trebui să aibă un nivel mai ridicat de performanță, cu condiția să atingă, de asemenea, niveluri ridicate de potrivire cu strategia sa competitivă.

„Agruparea" este dezvoltarea și implementarea mai multor practici de resurse umane împreună, astfel încât acestea să fie interconectate și, prin urmare, să se completeze și să se consolideze reciproc. Acesta este procesul de integrare orizontală, care este denumit și utilizarea „complementarităților". MacDuffie (1995) a explicat conceptul de grupare după cum urmează: „Implicită în noțiunea de „pachet" este ideea că practicile din cadrul pachetelor sunt interconectate și consecvente în interior și că „mai mult este mai bine" în ceea ce privește impactul asupra performanței, din cauza efectului de suprapunere și de întărire reciprocă al practicilor multiple".

Scopul grupării este de a obține performanțe înalte prin coerență, care este unul dintre cele patru „sensuri" ale MRU strategice definite de Hendry și Pettigrew (1986). Coerența există atunci când au fost dezvoltate un set de politici și practici de HR care se întăresc reciproc, care contribuie în comun la realizarea strategiilor organizației de potrivire a resurselor cu organizația.

nevoilor zaționale, îmbunătățirea performanței și calității și, în întreprinderile comerciale, obținerea unui avantaj competitiv.

Procesul de grupare a strategiilor de HR este un aspect important al conceptului de MRU strategic. Într-un fel, MRU strategică este holistică; este preocupat de

organizație ca sistem total și abordează ceea ce trebuie făcut în întreaga organizație în ansamblu. Nu este interesat de programe și tehnici izolate sau de dezvoltarea ad-hoc a practicilor de HR.

Dyer și Reeves (1995) notează că „Logica în favoarea grupării este simplă... Deoarece performanța angajaților este o funcție atât a capacității, cât și a motivației, este logic să existe practici menite să le îmbunătățească pe ambele". Astfel, există mai multe moduri prin care angajații pot dobândi abilitățile necesare (cum ar fi selecția și formarea atentă) și stimulente multiple pentru a spori motivația (diferite forme de recompense financiare și non-financiare). Studiul lor asupra diferitelor modele care enumeră practicile de resurse umane care creează o legătură între HRM și performanța afacerii a constatat că activitățile care apar în majoritatea modelelor au fost implicarea, selecția atentă, instruirea extinsă și compensarea contingentă.

Pe baza cercetărilor sale în fabricile de producție flexibilă din Statele Unite, MacDuffie (1995) a remarcat că producția flexibilă conferă angajaților un rol mult mai central în sistemul de producție. Ei trebuie să rezolve problemele pe măsură ce apar pe linie, ceea ce înseamnă că trebuie să posede atât o înțelegere conceptuală a procesului de producție, cât și abilități analitice pentru a identifica cauza principală a problemelor. Însă abilitățile multiple și cunoștințele conceptuale dezvoltate de forța de muncă din firmele de producție flexibile sunt de puțin folos, cu excepția cazului în care lucrătorii sunt motivați să contribuie la efort mental și fizic. Un astfel de efort discreționar de rezolvare a problemelor va fi contribuit doar dacă lucrătorii „cred că interesele lor individuale sunt aliniate cu cele ale companiei și că compania va face o investiție reciprocă în bunăstarea lor". Aceasta înseamnă că tehnicile de producție flexibile trebuie să fie susținute de pachete de practici de resurse umane cu angajament ridicat, cum ar fi siguranța locului de muncă, salariul care depinde parțial de performanță și o reducere a barierelor de statut între manageri și lucrători. Investițiile companiei în dezvoltarea competențelor lucrătorilor contribuie, de asemenea, la acest „contract psihologic de angajament reciproc". Cercetarea a indicat că fabricile care utilizează sisteme de producție flexibile, care reunesc practicile de resurse umane într-un sistem care este integrat cu strategia de producție/afacere, depășesc fabricile care folosesc sisteme de producție în masă mai tradiționale atât în ceea ce privește productivitatea, cât și calitatea.

În urma cercetărilor efectuate în 43 de fabrici de prelucrare a automobilelor din Statele Unite, Pil și MacDuffie (1996) au stabilit că, atunci când o practică de muncă cu implicare ridicată este introdusă în prezența unor practici complementare de resurse umane, nu numai că noua practică de muncă produce o îmbunătățire incrementală a performanței, ci și practicile complementare.

Un mod de a privi conceptul este de a spune că coerența va fi atinsă dacă există un imperativ sau o forță motrice strategică primordială, cum ar fi performanța înaltă, serviciul pentru clienți, calitatea, managementul talentelor sau nevoia de a dezvolta abilități și competențe, care inițiază diferite procese și politici menite să se conecteze și să opereze în concert pentru a obține rezultate.

Mai exact, gruparea poate avea loc în mai multe alte moduri. De exemplu,

dezvoltarea unor sisteme de înaltă performanță, de angajament ridicat sau de implicare ridicată (a se vedea capitolele 4 și 9) este de fapt grupare, deoarece grupează o serie de practici de HR împreună pentru a produce sinergie și, astfel, a avea un impact mai mare. O altă formă de grupare este oferită de cadrele de competențe, care sunt utilizate în centrele de evaluare și dezvoltare și pentru a specifica standardele de recrutare, pentru a identifica nevoile de învățare și dezvoltare, pentru a indica standardele de comportament sau de performanță necesare și servesc drept bază pentru planificarea resurselor umane. Ele ar putea fi, de asemenea, încorporate în procesele de management al performanței în care obiectivele sunt în primul rând de dezvoltare, iar competențele sunt utilizate ca criterii pentru revizuirea comportamentului și evaluarea nevoilor de învățare și dezvoltare. Evaluarea postului ar putea fi bazată pe niveluri de competență și ar putea fi introduse sisteme de remunerare bazate pe competențe . Structurile claselor pot defini scări ale carierei în ceea ce privește cerințele de competență (structurile familiei de carieră) și, astfel, oferă baza pentru programele de învățare și dezvoltare. Ele pot servi scopului dublu de a defini căi de carieră și oportunități de progres salarial.

Problema abordării grupării este aceea de a decide care este cea mai bună modalitate de a lega diferite practici împreună. Nu există dovezi că un pachet este în general mai bun decât altul.

REALITATEA MRU STRATEGICĂ

Strategic HRM, așa cum a arătat acest capitol, a fost un teren de vânătoare fericit pentru academicieni de-a lungul multor ani. Dar ce înseamnă toată această conceptualizare în viața reală? Ce pot învăța practicienii din asta în timp ce își desfășoară activitatea?

Înainte de a răspunde la aceste întrebări, merită să reamintim rațiunea MRU strategică, care constă în faptul că acesta stă la baza dezvoltării și implementării unor abordări ale managementului oamenilor care țin cont de contextul în schimbare în care își desfășoară activitatea firma și de cerințele sale pe termen lung . De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că MRU strategică este o mentalitate, care devine reală doar atunci când produce acțiuni și reacții care pot fi considerate strategice, fie sub forma unor strategii de HR generale sau specifice sau a unui comportament strategic din partea profesioniștilor HR care lucrează alături de managerii de linie.

După cum este modelat în Figura 3.1, MRU strategică se referă atât la strategiile de resurse umane, cât și la activitățile de management strategic ale profesioniștilor în resurse umane. Există întotdeauna o alegere în ceea ce privește acele strategii și rolul strategic al resurselor umane, iar această alegere se bazează pe analiza strategică efectuată în evaluările strategice.

IMPLICAȚII PRACTICE ALE TEORIEI STRATEGICE MRU

Douglas McGregor (1960) a remarcat celebru că nu există nimic atât de practic ca o teorie bună, adică una care este produsul unei cercetări riguroase de teren și, probabil, testată de cercetări ulterioare. Acesta este, cu siguranță, cazul teoriei strategice de resurse umane, care se bazează pe cercetări și teste amănunțite și, odată ce jargonul a fost renunțat, are un puternic apel de bun simț.

Teoria abordează problemele majore ale oamenilor care afectează sau sunt afectate de planurile strategice ale organizației, oferă o justificare pentru a avea o bază agreată și înțeleasă pentru dezvoltarea și implementarea abordărilor pentru managementul oamenilor care iau în considerare contextul în schimbare în care operează firma și cerințele sale pe termen mai lung și asigură că strategia de afaceri și HR și strategiile funcționale de HR sunt aliniate una cu cealaltă. Demonstrează că:

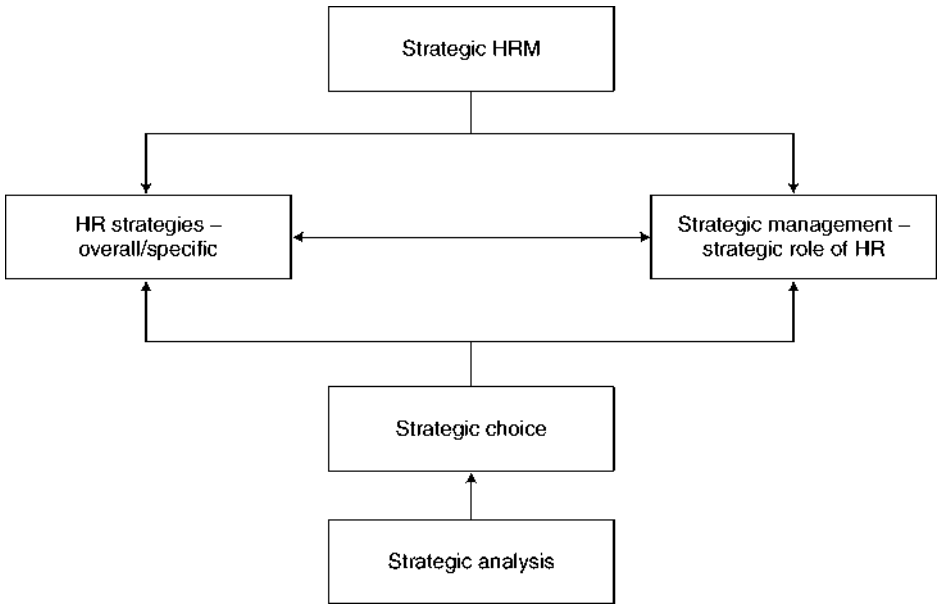


Figura 3.1 Modelul strategic MRU

- crearea unui avantaj competitiv susținut depinde de resursele și capacitățile unice pe care o firmă le aduce concurenței în mediul său (Baron, 2001);
- avantajul competitiv este obținut prin asigurarea faptului că firma are oameni de calitate superioară decât concurenții săi (Purcell *et al* , 2003);
- avantajul competitiv bazat pe managementul eficient al oamenilor este greu de imitat (Barney, 1991);
- provocarea pentru organizații este să se asigure că au capacitatea de a găsi, asimila, compensa și reține indivizii talentați de care au nevoie (Ulrich, 1998);

- este neînțelept să urmărim așa-numitele „bune practici" (perspectiva „universalistă" a lui Delery și Doty, 1996) fără a fi sigur că ceea ce se întâmplă în altă parte ar funcționa în contextul organizației;
- „cea mai bună potrivire" (perspectiva „contingenței" a lui Delery și Doty, 1996) este de preferat „cele mai bune practici" atâta timp cât organizația evită să cadă în capcana „determinismului contingent" permițând contextului să determine strategia (Paauwe, 2004);
- căutarea celei mai bune potriviri este limitată de imposibilitatea modelării tuturor variabilelor contingente, de dificultatea de a arăta interconectarea acestora și de modul în care modificările unei variabile au impact asupra altora (Purcell, 1999);

Cea mai bună potrivire poate fi urmărită în mai multe moduri, și anume prin potrivirea strategiei de resurse umane la poziția sa în ciclul său de viață de pornire, creștere, maturitate sau declin (Baird și Meshoulam, 1988), sau strategia competitivă de inovare , calitate sau conducere a costurilor (Porter, 1985), sau „configurația și configurația strategică" a organizației (de exemplu, teoria și configurația strategică a organizației). organizații ca prospectori, apărători și analizatori definite de Miles și Snow (1978);

îmbunătățită poate fi obținută prin „grupare", adică dezvoltarea și implementarea mai multor practici de HR împreună, astfel încât acestea să fie interconectate și, prin urmare, să se completeze și să se consolideze reciproc (MacDuffie, 1995).

Part 2

Practica MRU strategică

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

4

strategii HR

Așa cum este descris în Capitolul 3, MRU strategică este o mentalitate, care duce la acțiuni și reacții strategice, fie sub forma unor strategii generale sau specifice de HR, fie a unui comportament strategic din partea profesioniștilor din HR. Rolul resurselor umane este acoperit în capitolul 5. Acest capitol se concentrează pe strategiile de resurse umane sub următoarele titluri:

- Care sunt strategiile de resurse umane?
- Care este scopul strategiilor de resurse umane?
- Care sunt principalele tipuri de strategii generale de HR?
- Care sunt principalele domenii în care sunt dezvoltate strategiile specifice de HR?
- Care sunt criteriile pentru o strategie eficientă de HR?
- Cum ar trebui dezvoltate strategiile de resurse umane?
- Cum ar trebui implementate strategiile de HR?

Partea a 4-a a acestei cărți conține un set de instrumente strategice de resurse umane, care oferă îndrumări privind efectuarea unei revizuiri strategice ca bază sau dezvoltarea strategiilor de resurse umane.

CE SUNT STRATEGII DE HR?

Strategiile de resurse umane stabilesc ce intenționează organizația să facă cu

privire la politicile și practicile sale de management al resurselor umane și modul în care acestea ar trebui să fie

răzuit cu strategia de afaceri și unul cu altul. Ele sunt descrise de Dyer și Reeves (1995) ca „grupuri interne consistente de practici de resurse umane" și, în cuvintele lui Peter Boxall (1996), ele oferă „un cadru de scopuri și mijloace critice". Richardson și Thompson (1999) sugerează că „O strategie, fie că este o strategie de HR sau orice alt tip de strategie de management, trebuie să aibă două elemente cheie: trebuie să existe obiective strategice (adică lucruri pe care strategia ar trebui să le atingă) și trebuie să existe un plan de acțiune (adică mijloacele prin care se propune ca obiectivele să fie îndeplinite).'

Deoarece toate organizațiile sunt diferite, toate strategiile de HR sunt diferite. Nu există o strategie standard, iar cercetările asupra strategiei de resurse umane efectuate de Armstrong și Long (1994) și Armstrong și Baron (2002) au scos la iveală multe variații. Unele strategii sunt pur și simplu declarații de intenție foarte generale . Alții intră în mult mai multe detalii. Dar pot fi identificate două tipuri de bază de strategii de resurse umane. Acestea sunt: 1) strategii generale, cum ar fi lucrul de înaltă performanță ; și 2) strategii specifice referitoare la diferitele aspecte ale managementului resurselor umane, cum ar fi învățarea și dezvoltarea și recompensa.

CARE ESTE SCOPUL STRATEGIILOR DE HR?

Scopul strategiilor de resurse umane este de a articula ceea ce o organizație intenționează să facă cu privire la politicile și practicile sale de management al resurselor umane acum și pe termen lung, ținând cont de dictonul lui Fombrun *și colab* . (1984) conform căruia afacerile și managerii ar trebui să performeze bine în prezent pentru a avea succes în viitor. Strategiile de resurse umane pot stabili intenții și oferă un sentiment de scop și direcție, dar nu sunt doar planuri pe termen lung. După cum a comentat Lynda Gratton (2000), „Nu există o strategie grozavă, ci doar o execuție excelentă".

STRATEGII GENERALE DE HR

Strategiile generale descriu intențiile generale ale organizației cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie gestionați și dezvoltați și ce pași ar trebui luați pentru a se asigura că organizația poate atrage și reține oamenii de care are nevoie și se asigură, pe cât posibil, că angajații sunt angajați, motivați și implicați. Există patru categorii de strategie generală:

1. O înțelegere emergentă, evolutivă și posibil nearticulată a abordării necesare pentru managementul resurselor umane. Acest lucru va fi influențat de

strategia de afaceri pe măsură ce se dezvoltă, de poziția

organizația în ciclul său de viață și configurația organizațională (prospector, apărător sau analizator). De asemenea, va fi afectat de opiniile, experiența și stilul de management al directorului executiv, al managerilor superiori și al șefului HR, a căror influență va depinde de poziție și credibilitate.

2. Declarații generale ale scopurilor și scopului care pregătesc scena pentru strategii mai specifice. Aceștia vor fi preocupați de eficiența organizațională generală – obținerea avantajului resurselor umane prin, așa cum subliniază Boxall și Purcell (2003), angajând „oameni mai buni în organizații cu procese mai bune" și, în general, creând „un loc grozav de lucru".
3. Planuri specifice și articulate pentru a crea „grupuri" de practici de resurse umane și pentru a dezvolta un sistem de resurse umane coerent. Acest lucru poate fi realizat prin abordările rezumate mai jos.
4. Introducerea conștientă a abordărilor generale ale managementului resurselor umane, cum ar fi managementul de înaltă performanță, managementul cu implicare ridicată și managementul cu angajament ridicat, așa cum este descris mai jos. Acestea se suprapun într-o anumită măsură.

Management de înaltă performanță

Managementul de înaltă performanță își propune să aibă un impact asupra performanței organizației prin oamenii săi în domenii precum productivitatea, calitatea, nivelurile de servicii pentru clienți, creșterea, profiturile și, în cele din urmă, livrarea unei valori sporite pentru acționari. Practicile de management de înaltă performanță includ proceduri riguroase de recrutare și selecție, activități extinse și relevante de formare și dezvoltare a managementului, sisteme de plata stimulente și procese de management al performanței. Ca pachet, aceste practici sunt adesea numite sisteme de lucru de înaltă performanță (HPWS). Acest termen este folosit mai frecvent decât managementul cu implicare ridicată sau management cu angajament ridicat, deși există un grad de suprapunere între aceste abordări și un HPWS. Strategiile sistemului de lucru de înaltă performanță sunt luate în considerare în Capitolul 9.

Management de mare implicare

Termenul de „implicare ridicată" a fost folosit de Lawler (1986) pentru a descrie sistemele de management bazate pe angajament și implicare, spre deosebire de vechiul model birocratic bazat pe control. Ipoteza de bază este că angajații își vor crește implicarea în companie dacă li se oferă posibilitatea de a-și controla și înțelege munca. El a susținut că practicile de înaltă implicare au funcționat bine pentru că au acționat ca o sinergie și au avut un efect multiplicativ. Această abordare presupune tratarea angajaților ca parteneri în întreprindere ale căror interese sunt respectate și care au a

voce în problemele care îi privesc. Este preocupat de comunicare și implicare. Scopul este de a crea un climat în care să aibă loc un dialog continuu între manageri și membrii echipelor acestora pentru a defini așteptările și a împărtăși informații despre misiunea, valorile și obiectivele organizației. Aceasta stabilește înțelegerea reciprocă a ceea ce *urmează* a fi realizat și un cadru pentru gestionarea și dezvoltarea oamenilor pentru a se asigura că *va* fi realizat.

Practicile incluse într-un sistem de înaltă implicare s-au extins uneori dincolo de acest concept original și au inclus practici de înaltă performanță. De exemplu, așa cum sunt definite de Benson *și colab* . (2006), „Practicile de muncă cu implicare ridicată sunt un set specific de practici de resurse umane care se concentrează pe luarea deciziilor angajaților, putere, acces la informații, instruire și stimulente". După cum s-a menționat mai sus, practicile de înaltă performanță includ, de obicei, sisteme relevante de formare și plăți stimulative. Sung și Ashton (2005) includ practicile de înaltă implicare ca unul dintre cele trei domenii largi ale unui sistem de muncă de înaltă performanță (celelalte două fiind practicile de resurse umane și practicile de recompensă și angajament).

Modul în care implicarea ridicată a avut impact a fost explicat de Guest (1997). El a sugerat că angajamentul și flexibilitatea oferite de acțiuni extrem de implicate conduc la schimbări de comportament în rândul angajaților. Deoarece angajații manifestă un nivel ridicat de motivație, angajament și cetățenie organizațională, aceștia adoptă comportamente mai performante, ceea ce duce la rate mai scăzute de absenteism și rotație, productivitate crescută și niveluri mai ridicate de calitate.

Management cu angajament ridicat

Una dintre caracteristicile definitorii ale MRU este accentul pus pe importanța sporirii angajamentului reciproc (Walton, 1985). Managementul cu angajament ridicat a fost descris de Wood (1996) ca „O formă de management care are ca scop obținerea unui angajament, astfel încât comportamentul să fie în primul rând auto- reglementat, mai degrabă decât controlat de sancțiuni și presiuni externe individului, iar relațiile în cadrul organizației se bazează pe niveluri ridicate de încredere".

Abordările pentru obținerea unui angajament ridicat așa cum sunt descrise de Beer *și colab* . (1984) și Walton (1985) sunt:

- dezvoltarea treptelor de carieră și accent pe pregătire și angajament ca caracteristici foarte apreciate ale angajaților de la toate nivelurile din organizație;
- un nivel ridicat de flexibilitate funcțională, cu renunțarea la fișele de post potențial rigide;
- reducerea ierarhiilor și încetarea diferențelor de statut;

- o dependență puternică de structura echipei pentru diseminarea informațiilor (team briefing), structurarea muncii (lucru în echipă) și rezolvarea problemelor

(cercuri de calitate).

Wood și Albanese (1995) au adăugat la această listă:

- designul postului ca lucru pe care managementul îl face în mod conștient pentru a oferi locuri de muncă care au un nivel considerabil de satisfacție intrinsecă;
- o politică fără concedieri sau concedieri obligatorii și garanții de angajare permanentă, cu posibila utilizare a lucrătorilor temporari pentru a amortiza fluctuațiile cererii de muncă;
- noi forme de evaluare și sisteme de plată și, mai precis, remunerarea meritelor și împărțirea profitului;
- o implicare ridicată a angajaților în managementul calității.

După cum s-a definit mai sus, managementul cu implicare ridicată și angajament ridicat au multe asemănări.

Următoarele sunt câteva exemple de declarații generale ale strategiei de resurse umane:

AEGON:

> Abordarea integrată a resurselor umane urmărește să se asigure că din orice unghi personalul privește acum elementele de gestionare a salariilor, performanță, dezvoltare a carierei și recompensă, acestea sunt consecvente și legate.

B&Q:

- Creșteți angajamentul angajaților și minimizați pierderea celor mai buni oameni ai B&Q.
- Poziționați B&Q drept unul dintre cei mai buni angajatori din Marea Britanie.

Ou:

> Factorul major care influențează strategia de HR a fost nevoia de a atrage, menține și reține oamenii potriviți să o furnizeze. Scopul a fost introducerea unui sistem care să completeze afacerea, care să reflecte felul în care doream să ne tratăm clienții – să ne tratăm oamenii la fel. Ceea ce am face pentru clienții noștri, am face și pentru oamenii noștri. Am vrut să avem un impact asupra culturii – felul în care oamenii fac afaceri.
>
> (director HR)

GlaxoSmithKline:

> Ne dorim ca GSK să fie un loc în care cei mai buni oameni își fac cea mai bună muncă.

O companie de asigurări:

> Fără oamenii din această afacere nu avem nimic de livrat. Suntem motivați să soluționăm problemele oamenilor pentru a realiza strategia. În mare măsură, oamenii sunt cei care creează și implementează strategia în numele organizației. Punem

oamenii foarte mult în fruntea procesului nostru de gândire strategică. Dacă avem oamenii potriviți, pregătirea potrivită, calificările potrivite și tipul potrivit de cultură, atunci ne putem livra strategia. Nu putem face altfel.

(director executiv)

Sfârșitul terenurilor:

Pe baza principiului că personalul care se bucură, este susținut și dezvoltat și care se simte împlinit și respectat la locul de muncă, va oferi clienților cele mai bune servicii.

O autoritate locală:

[Strategia noastră de resurse umane este despre] să ne concentrăm foarte mult pe eficacitatea generală a organizației, direcția acesteia și modul în care funcționează; aici este angajamentul, credința și respectul față de indivizi și cred că aceștia sunt factori foarte importanți.

(Directorul executiv al unui consiliu de district)

O utilitate publica:

Singura strategie de resurse umane de care aveți cu adevărat nevoie este exprimarea tangibilă a valorilor și implementarea valorilor... dacă nu obțineți corect valorile resurselor umane, puteți uita tot restul.

(Director general)

O companie producatoare:

Strategia HR este de a stimula schimbări pe un front larg, care vizează în cele din urmă obținerea unui avantaj competitiv prin eforturile oamenilor noștri. Într-o industrie a adepților rapidi, cei care învață cel mai repede vor fi câștigători.

(director HR)

Un grup de magazine cu amănuntul:

Cea mai mare provocare va fi să ne menținem avantajul competitiv și pentru a face asta trebuie să menținem și să continuăm să atragem oameni de foarte mare calibru. Principalul factor de diferențiere pentru orice face orice companie este, în esență, oamenii,

și cred că oamenii tind să uite că sunt cel mai important atu. Banii sunt ușor de obținut; oamenii buni nu sunt. Tot ceea ce facem în ceea ce privește pregătirea și planificarea forței de muncă este direct legat de îmbunătățirea afacerii.

(Director general)

STRATEGII SPECIFICE DE HR

Strategiile specifice de resurse umane stabilesc ce intenționează organizația să facă în domenii precum:

- *managementul capitalului uman* – obținerea, analizarea și raportarea datelor, care informează direcția de gestionare a oamenilor cu valoare adăugată a deciziilor strategice, investiționale și operaționale;
- *management performant* – dezvoltarea și implementarea sistemelor de lucru de înaltă performanță ;
- *responsabilitatea socială corporativă* – angajamentul de a gestiona afacerea în mod etic pentru a avea un impact pozitiv asupra societății și mediului ;
- *dezvoltarea organizației* – planificarea și implementarea programelor menite să sporească eficiența cu care o organizație funcționează și răspunde la schimbare;
- *angajament* – dezvoltarea și implementarea politicilor menite să crească nivelul de implicare a angajaților cu munca lor și cu organizația;
- *managementul cunoștințelor* – crearea, dobândirea, captarea, partajarea și utilizarea cunoștințelor pentru a îmbunătăți învățarea și performanța;
- *Resurse* – atragerea și reținerea oamenilor de înaltă calitate;
- *managementul talentelor* – modul în care organizația se asigură că are oamenii talentați de care are nevoie pentru a atinge succesul;
- *învățare și dezvoltare* – oferirea unui mediu în care angajații sunt încurajați să învețe și să se dezvolte;
- *recompensa* – definirea a ceea ce organizația dorește să facă pe termen lung pentru a dezvolta și implementa politici, practici și procese de recompensă care vor contribui la atingerea obiectivelor sale de afaceri și vor satisface nevoile părților interesate;
- *relațiile cu angajații* – definirea intențiilor organizației cu privire la ceea ce trebuie făcut și ce trebuie schimbat în modurile în care organizația își gestionează relațiile cu angajații și sindicatele acestora.

Următoarele sunt câteva exemple de strategii specifice de HR:

Societatea Copiilor:

- Implementarea strategiei de recompense a Societății pentru a sprijini planul corporativ și pentru a asigura recrutarea, reținerea și motivarea personalului pentru a-și îndeplini obiectivele de afaceri.
- Gestionează dezvoltarea sistemului informațional de resurse umane pentru a asigura îmbunătățirea productivității în procesele administrative.
- Introducerea unor procese îmbunătățite de management al performanței pentru managerii și personalul Societății.

- Implementarea formării și dezvoltării care sprijină obiectivele de afaceri ale Societății și îmbunătățesc calitatea muncii cu copiii și tinerii.

Diageo:

Există trei direcții largi ale strategiei organizației și oamenilor:

1. *Recompensă și recunoaștere:* utilizați programe de recunoaștere și recompensă pentru a stimula contribuțiile remarcabile ale echipelor și ale performanței individuale.
2. *Managementul talentelor:* stimulează atragerea, reținerea și creșterea profesională a unui grup profund de angajați diverși și talentați.
3. *Eficacitatea organizațională:* asigurați-vă că afacerea își adaptează organizația pentru a maximiza contribuția angajaților și pentru a atinge obiectivele de performanță.

Oferă direcție pentru talentul companiei, eficiența operațională și performanța și agendele de recompensă. Gândirea de bază a companiei este că strategia oamenilor nu este pentru funcția de resurse umane să o dețină, ci este responsabilitatea întregii organizații, de unde și titlul „Strategia de organizare și de oameni".

O agenție guvernamentală:

Componentele cheie ale strategiei de resurse umane sunt:

- Investiția în oameni – îmbunătățirea nivelului de capital intelectual.
- Managementul performanței – integrarea valorilor conținute în strategia de resurse umane în procesele de management al performanței și asigurarea faptului că evaluările se concentrează pe cât de bine îndeplinesc oamenii acele valori.
- Designul postului – o componentă cheie legată de modul în care sunt proiectate locurile de muncă și de modul în care acestea se leagă de întreaga afacere.
- Sistemul de recompense – în dezvoltarea strategiilor de recompense, ținând cont de faptul că aceasta este o afacere foarte dificilă.

Strategii de resurse umane pentru instituțiile de învățământ superior (Consiliul de finanțare a învățământului superior):

1. Abordați dificultățile de recrutare și reținere într-o manieră direcționată și eficientă din punct de vedere al costurilor.

2. Îndepliniți obiectivele specifice de dezvoltare și formare a personalului, care nu numai că echipează personalul pentru a-și satisface nevoile actuale, ci și îl pregătesc pentru schimbările viitoare, cum ar fi utilizarea noilor tehnologii pentru învățare și predare. Aceasta ar include dezvoltarea managementului.
3. Dezvoltați ținte de șanse egale cu programe de implementare a bunelor practici în cadrul unei instituții. Aceasta ar include asigurarea unei remunerații egale pentru o muncă de valoare egală, folosind sisteme de evaluare a locurilor de muncă la nivelul întregii instituții. Aceasta ar putea implica instituții care lucrează colectiv – la nivel regional sau național.
4. Efectuați revizuiri regulate ale nevoilor de personal, reflectând schimbările în

cerințele pieței și tehnologie. Evaluările ar lua în considerare numărul total și echilibrul diferitelor categorii de personal.

5. Efectuați evaluări anuale ale performanței întregului personal, pe baza unor criterii deschise și obiective, cu recompense legate de performanța persoanelor, inclusiv, după caz, de contribuția acestora la echipe.
6. Luați măsuri pentru a rezolva performanța slabă.

O autoritate locală:

> Accentul se pune pe organizarea excelenței. Strategia este împărțită în opt secțiuni: relații cu angajații, recrutare și menținere, formare, managementul performanței, salarii și beneficii, sănătate și siguranță, managementul absențelor și șanse egale.

CRITERII PENTRU O STRATEGIE DE HR EFICACE

O strategie eficientă de HR este una care funcționează în sensul că realizează ceea ce își propune să realizeze. În special, acesta:

- Voi satisface nevoile afacerii;
- Mă voi baza pe analiză și studiu detaliat, nu doar pe iluzii;
- I pot fi transformate în programe acționabile care anticipează cerințele și problemele de implementare;
- I este coerent și integrat, fiind compus din componente care se potrivesc și se susțin între ele;
- I ține cont de nevoile managerilor de linie și ale angajaților în general, precum și de cele ale organizației și ale celorlalți părți interesate ale acesteia. După cum subliniază Boxall și Purcell (2003), „planificarea resurselor umane ar trebui să vizeze satisfacerea nevoilor grupurilor cheie de părți interesate implicate în managementul oamenilor din firmă”.

Iată un comentariu despre ceea ce face o strategie bună de HR:

> O strategie bună este una care îi face pe oameni să se simtă apreciați. Îi face să cunoască despre organizație și îi face să simtă clar unde stau ca grup, echipă sau individ. Trebuie să le arate cum ceea ce fac
>
> se încadrează fie împreună, fie individual în acea strategie. Foarte important, ar trebui să indice modul în care oamenii vor fi recompensați pentru contribuția lor și cum s-ar putea dezvolta și crește în organizație.
>
> (Director executiv, Peabody Trust)

CUM TREBUIE DEZVOLTATE STRATEGII DE HR?

Atunci când se analizează abordări ale formulării strategiei de HR, este necesar să se sublinieze relația interactivă (nu uniliniară) dintre strategia de afaceri și MRU, așa cum au făcut-o Hendry și Pettigrew (1990). Aceștia subliniază limitele modelelor excesiv de raționaliste de planificare strategică și de resurse umane. Ideea conform căreia strategiile de HR nu sunt neapărat dezvoltate formal și sistematic, ci pot evolua și apărea a fost făcută de Tyson (1997): „Procesul prin care strategiile ajung să fie realizate nu este doar prin politici formale de HR sau prin direcții scrise: realizarea strategiei poate veni și din acțiunile managerilor și altora. Întrucât acțiunile provoacă reacții (acceptare, confruntare, negociere etc.), aceste reacții fac, de asemenea, parte din procesul de strategie.' Poate că cel mai bun mod de a privi realitatea formulării strategiei de resurse umane este să ne amintim afirmația lui Mintzberg *și colab* . (1988) că formularea strategiei este despre „preferințe, alegeri și potriviri" mai degrabă decât un exercițiu „de logică aplicată". De asemenea, este de dorit să urmați analiza lui Mintzberg și să tratați strategia de HR ca o perspectivă, mai degrabă decât o procedură riguroasă de cartografiere a viitorului. Moore (1992) a sugerat că Mintzberg a privit în interiorul organizației, într-adevăr în interiorul capului strategilor colectivi, și a ajuns la concluzia că, în raport cu organizația, strategia este analogă cu personalitatea unui individ. După cum le vede Mintzberg, toate strategiile există în mintea acelor oameni asupra cărora au impact. Important este ca oamenii din organizație să împărtășească aceeași perspectivă „prin intențiile și/sau prin acțiunile lor". Acesta este ceea ce Mintzberg numește mintea colectivă, iar citirea acelei minți este esențială dacă dorim să „înțelegem cum intențiile... devin împărtășite și cum acțiunea ajunge să fie exercitată pe o bază colectivă, dar consecventă".

Propuneri privind formularea strategiei HR

Boxall (1993) a elaborat următoarele propuneri despre formularea strategiei HR din literatura de specialitate:

- Procesul de formare a strategiei este complex, iar modelele excesiv de raționaliste care susțin legături formaliste între planificarea strategică și planificarea resurselor umane nu sunt deosebit de utile pentru înțelegerea noastră.

- Strategia de afaceri poate fi o influență importantă asupra strategiei de resurse umane, dar este doar unul dintre câțiva factori.
- Implicit (dacă nu explicit) în amestecul de factori care influențează forma strategiilor de resurse umane este un set de compromisuri istorice și compromisuri din partea părților interesate.

De asemenea, este necesar să subliniem că strategiile de HR coerente și integrate sunt susceptibile de a fi dezvoltate numai dacă echipa de vârf înțelege și acționează asupra imperativelor strategice asociate cu angajarea, dezvoltarea și implicarea oamenilor. Acest lucru va fi realizat mai eficient dacă există un director de resurse umane care joacă un rol activ și respectat ca membru al echipei de conducere. O altă considerație este că implementarea eficientă a strategiilor de resurse umane depinde de implicarea, angajamentul și cooperarea managerilor de linie și a personalului în general. În cele din urmă, există prea des un decalaj mare între retorica MRU strategică și realitatea impactului acesteia, așa cum subliniază Gratton *și colab . (1999)*. Intențiile bune pot fi subminate prea ușor de realitățile dure ale vieții organizaționale. De exemplu, obiectivele strategice, cum ar fi creșterea angajamentului prin furnizarea de mai multă securitate și oferirea de formare pentru a crește capacitatea de angajare, pot trebui abandonate sau cel puțin modificate din cauza cerințelor pe termen scurt impuse afacerii pentru a crește valoarea pentru acționari.

Școli de dezvoltare a strategiei

Purcell (2001) a identificat trei școli principale de dezvoltare a strategiei: școala de design, școala de proces și școala de configurație.

Școala de design este deliberată și „se bazează pe ipoteza raționalității economice". Folosește instrumente de analiză mai degrabă cantitative decât calitative și se concentrează pe oportunitățile și amenințările pieței. Ceea ce se întâmplă în interiorul companiei este „simple administrare sau operațiuni".

Școala de proces adoptă o varietate de abordări și este preocupată de modul în care sunt realizate strategiile și de ceea ce influențează formularea strategiei: „Este mult mai mult un studiu a ceea ce se întâmplă de fapt cu explicațiile care provin din experiență, mai degrabă decât din teoria deductivă". După cum sugerează Purcell, implicația conceptului de design este că „totul este posibil", în timp ce cea a școlii de proces este că „se poate face puțin în afară de a înota cu valul evenimentelor". Abordarea raționalistă adoptată de școala de design a lui Purcell corespunde în linii mari cu abordarea clasică a strategiei, iar Porter este un reprezentant tipic al acesteia. Școala de proces a lui Purcell este versiunea postmodernă a strategiei din care Mintzberg este cel mai notabil exponent. Dar, așa cum a indicat Grant (1991), abordarea raționalistă poate fi într-adevăr supraformalizată și se bazează prea mult pe date cantitative, dar abordarea Mintzberg, care joacă în jos rolul analizei sistematice și subliniază rolul intuiției și viziunii, nu reușește să ofere o bază clară pentru alegerile motivate.

Școala de configurație atrage atenția asupra convingerilor că, în primul rând, strategiile variază în funcție de ciclul de viață al organizației, în al doilea rând, vor depinde de sectorul organizației și, în al treilea rând, vor fi despre schimbare și transformare. Accentul se pune pe strategiile de implementare, care este punctul în care Purcell crede că HR poate juca un rol major.

Niveluri de luare a deciziilor strategice

În mod ideal, formularea strategiilor de HR este concepută ca un proces care este strâns aliniat cu formularea strategiilor de afaceri. Strategia HR poate influența și poate fi influențată de strategia de afaceri.

Cercetările efectuate de Wright *et al* (2004) au identificat două abordări care pot fi adoptate de HR pentru formularea strategiei: abordarea din interior spre exterior și abordarea din exteriorul înăuntru. Ei au făcut următoarele observații despre legătura HR-strategie:

> La extrem, abordarea „din interior" începe cu funcția HR de status quo (în termeni de abilități, procese, tehnologii etc.) și apoi încearcă (cu diferite grade de succes) să identifice legăturile cu afacerea (de obicei, concentrându-se pe „problemele oamenilor"), făcând ajustări minore activităților de HR pe parcurs... Pe de altă parte, câteva firme au făcut o strategie paradinamică de la începutul afacerii. În cadrul acestor funcții HR „exterior în interior", punctul de plecare este afacerea, inclusiv clienții, concurenții și problemele de afaceri cu care se confruntă. Strategia HR derivă apoi direct din aceste provocări pentru a crea soluții reale și a adăuga valoare reală.

Ei au subliniat că „cea mai avansată legătură a fost legătura „integrativă" în care directorul senior de resurse umane făcea parte din echipa de management de vârf și putea să stea la masă și să contribuie la dezvoltarea strategiei de afaceri".

În realitate, însă, strategiile de HR sunt mai susceptibile să decurgă din strategiile de afaceri, care vor fi dominate de considerente de produs/piață și financiare. Dar mai este loc pentru HR să aducă o contribuție utilă, chiar esențială, în stadiul în care sunt concepute strategiile de afaceri, de exemplu, concentrându-se pe problemele legate de resurse. Această contribuție poate fi mai semnificativă dacă formularea strategiei este un proces emergent sau evolutiv – problemele strategice de HR vor fi apoi tratate pe măsură ce apar în cursul formulării și implementării strategiei corporative.

Purcell (1989) și Purcell și Ahlstrand (1994) fac o distincție între:

- *deciziile de ordinul întâi „în amonte"* , care se referă la direcția pe termen lung a întreprinderii sau la sfera activităților acesteia;

- *deciziile de ordinul doi „în aval"* , care se referă la procedurile interne de operare și la modul în care firma este organizată pentru a-și atinge obiectivele; și
- *deciziile de ordinul trei „în aval"* , care se referă la alegeri privind structurile și abordările resurselor umane și sunt strategice în sensul că stabilesc parametrii de bază ai managementului relațiilor cu angajații în firmă.

Într-adevăr, se poate argumenta că strategiile de resurse umane, ca și alte strategii funcționale, cum ar fi dezvoltarea de produse, fabricarea și introducerea de noi tehnologii, vor fi dezvoltate în contextul strategiei globale de afaceri, dar acest lucru nu implică neapărat că strategiile de resurse umane ocupă locul al treilea în ordinea generală.

Opțiuni și opțiuni strategice

Procesul de dezvoltare a strategiilor de HR presupune generarea de opțiuni strategice de HR și apoi luarea unor alegeri strategice adecvate. Sa observat de către Cappelli (1999) că „Alegerea practicilor pe care un angajator le urmărește depinde în mare măsură de o serie de factori la nivel organizațional, inclusiv propriile lor strategii de afaceri și de producție, sprijinul politicilor de resurse umane și relațiile de muncă de cooperare". Procesul de dezvoltare a strategiilor de HR presupune adoptarea unei abordări contingente în generarea de opțiuni strategice de HR și apoi luarea unor alegeri strategice adecvate. Există rar, dacă vreodată, o cale corectă de urmat.

Alegerile ar trebui să se refere la, dar și să anticipeze nevoile critice ale afacerii. Acestea ar trebui să se bazeze pe analize și studii detaliate, nu doar pe iluzii și ar trebui să încorporeze judecata colectivă și cu experiență a managementului de vârf cu privire la cerințele organizaționale, luând în considerare și nevoile managerilor și angajaților în general. Strategiile emergente ar trebui să anticipeze problemele de implementare care pot apărea dacă managerii de linie nu sunt dedicați strategiei și/sau nu au abilitățile și timpul necesar pentru a-și juca rolul, iar strategiile ar trebui să poată fi transformate în programe acționabile. Trebuie luată în considerare impactul celor cinci forțe asupra alegerii politicii de resurse umane identificate de Baron și Kreps (1999):

1. mediul extern (social, politic, juridic și economic);
2. forța de muncă;
3. cultura organizației;
4. strategia organizației;
5. tehnologia producerii si organizarii muncii.

DEZVOLTAREA STRATEGIILOR DE HR

Cinci întrebări fundamentale care trebuie puse în formularea strategiilor de resurse umane au fost puse de Becker și Huselid (1998):

1. Care sunt obiectivele strategice ale firmei?
2. Cum se traduc acestea în obiectivele unității?
3. Ce consideră managerii de unitate că sunt „motorii de performanță" ai acestor obiective?
4. Cum influențează abilitățile, motivația și structura forței de muncă a firmei acești factori de performanță?
5. Cum influențează sistemul HR competențele, motivația și structura forței de muncă?

Următoarea abordare în șase pași este propusă de Gratton (2000):

1. *Construiți coaliția de ghidare* – implicați oameni din toate părțile afacerii.

2. *Imaginează-ți viitorul* – creați o viziune comună asupra domeniilor de importanță strategică.
3. *Înțelegeți capacitățile actuale și identificați decalajul* – stabiliți „unde este organizația acum și decalajul dintre aspirațiile pentru viitor și realitatea prezentului".
4. *Creați o hartă a sistemului* – „asigurați-vă că părțile pot fi construite într-un întreg semnificativ".
5. *Modelați dinamica sistemului* – asigurați-vă că natura dinamică a viitorului este luată în considerare.
6. *Conectează-te la acțiune* – conveni asupra temelor generale de acțiune și asupra problemelor specifice legate de aceste teme, elaborează principii directoare, implică managerii de linie și creează echipe interfuncționale pentru a identifica obiectivele și indicatorii de performanță.

Dar pot fi urmate multe căi diferite atunci când se formulează strategiile de resurse umane – nu există o cale corectă. Pe baza cercetărilor efectuate în 30 de companii binecunoscute, Tyson și Witcher (1994) au comentat că „diferitele abordări ale formării strategiei reflectă moduri diferite de a gestiona schimbarea și modalități diferite de a aduce oamenii din afacere în conformitate cu obiectivele de afaceri".

În dezvoltarea strategiilor de HR, procesul poate fi la fel de important ca și conținutul. Tyson și Witcher (1994) au remarcat, de asemenea, din cercetările lor că „Procesul de formulare a strategiei de resurse umane a fost adesea la fel de important ca și conținutul strategiei care a fost de acord în cele din urmă. S-a argumentat că, lucrând la probleme strategice și evidențiind punctele de tensiune, au apărut noi idei și s-a găsit un consens asupra obiectivelor.'

O metodologie pentru formularea strategiilor de HR

O metodologie pentru formularea strategiilor de resurse umane a fost dezvoltată de Dyer și Holder (1988) după cum urmează:

1. *Evaluează fezabilitatea.* Din punct de vedere al resurselor umane, fezabilitatea depinde de faptul dacă numărul și tipurile de persoane cheie necesare pentru a face propunerea să reușească pot fi obținute în timp util și la un cost rezonabil și dacă așteptările comportamentale asumate de strategie sunt realiste (de exemplu, ratele de retenție și nivelurile de productivitate).
2. *Determinați dezirabilitatea.* Examinați implicațiile strategiei în ceea ce privește politicile sacrosante de HR (de exemplu, o strategie de retragere rapidă ar trebui să fie pusă în discuție de către o companie cu o politică de angajare integrală).
3. *Stabiliți obiectivele.* Acestea indică principalele probleme la care trebuie lucrat și derivă în primul rând din conținutul strategiei de afaceri. De exemplu, o strategie de a deveni un producător cu costuri mai mici ar necesita reducerea costurilor cu forța de muncă. Acest lucru se traduce, la rândul său,

în două tipuri de obiective de HR: standarde de performanță mai ridicate (contribuție) și număr redus de cadre (compoziție).

4. *Decideți mijloacele de realizare a obiectivelor.* Regula generală este că, cu cât potrivirea externă și internă este mai apropiată, cu atât strategia este mai bună, în concordanță cu nevoia de adaptare flexibilă la schimbare. Potrivirea externă se referă la gradul de coerență dintre obiectivele de HR, pe de o parte, și exigențele strategiei de afaceri subiacente și condițiile de mediu relevante, pe de altă parte. Adecvarea internă măsoară măsura în care mijloacele HR rezultă din obiectivele HR și alte condiții relevante de mediu, precum și gradul de coerență sau sinergie dintre diferitele mijloace HR.

Realizarea potrivirii verticale – integrarea strategiilor de afaceri și de resurse umane

Wright și Snell (1998) sugerează că căutarea potrivirii necesită cunoașterea abilităților și comportamentului necesar implementării strategiei, cunoașterea practicilor MRU necesare pentru a obține acele abilități și comportamente și capacitatea de a implementa rapid sistemul dorit de practici MRU.

Când luăm în considerare modul de integrare a strategiilor de afaceri și de resurse umane, trebuie amintit că problemele de afaceri și de resurse umane se influențează reciproc și, la rândul lor, influențează strategiile corporative și ale unității de afaceri. De asemenea, este necesar de menționat că, în stabilirea acestor legături, trebuie să se țină seama de faptul că strategiile de schimbare trebuie să fie integrate și cu schimbările din mediul extern și intern. Potrivirea poate exista la un moment dat, dar circumstanțele se vor schimba și potrivirea nu mai există. O căutare excesivă a „potrivirii" cu status quo-ul va inhiba flexibilitatea abordării, care este esențială în condiții turbulente. Acesta este factorul „temporal" în realizarea potrivirii identificat de Gratton *et al* (1999). Un factor suplimentar care va face realizarea de bine

potrivirea verticală dificilă este că strategia de afaceri poate să nu fie clar definită – ar putea fi într-o stare emergentă sau evolutivă. Aceasta ar însemna că nu ar putea exista nimic cu care să se potrivească strategiei de resurse umane.

Realizarea integrării orizontale (grupare)

Integrarea orizontală sau potrivirea se realizează atunci când diferitele strategii de resurse umane sunt coerente și se sprijină reciproc. Acest lucru poate fi atins prin procesul de „grupare", așa cum este descris în capitolul 3. Gruparea se realizează mai întâi prin identificarea practicilor de HR adecvate, în al doilea rând, evaluând modul în care elementele din pachet pot fi legate între ele, astfel încât acestea să se consolideze reciproc și, prin urmare, coerente, ceea ce poate însemna identificarea proceselor de integrare și, în final, elaborarea de programe pentru dezvoltarea acestor practici.

Procese integrative

Utilizarea sistemelor de înaltă performanță, de implicare ridicată sau de angajament ridicat, așa cum este descris mai devreme în acest capitol, este un proces de integrare. Esența acestor sisteme este că fiecare constă dintr-un set de practici de lucru complementare care sunt dezvoltate și menținute ca un întreg. O altă activitate de integrare este managementul talentelor, așa cum este descris în capitolul 15.

În cadrul acestor sisteme sau ca abordări distincte, două procese de integrare utilizate frecvent sunt managementul performanței și utilizarea competențelor . Modalitățile în care acestea leagă diferite practici de resurse umane sunt ilustrate în figurile 4.1 și 4.2.

Integrarea orizontală poate fi realizată și prin dezvoltarea structurilor de clasificare a carierei familiale, care definesc competențele necesare la fiecare nivel, indicând astfel traseele de carieră și servesc, de asemenea, drept cadru pentru structurile de salarizare.

Stabilirea strategiei

Nu există un model standard privind modul în care ar trebui stabilită o strategie de HR. Totul depinde de circumstanțele organizației. Dar următoarele sunt domeniile tipice care pot fi acoperite într-o strategie scrisă:

1. *Bază:*
   – nevoile afacerii în ceea ce privește elementele cheie ale strategiei de afaceri;
   – factori de mediu și analiză (SWOT/PESTLE);
   – factori culturali: posibile ajutoare sau piedici la implementare.
2. *Conținut: detalii ale strategiei de resurse umane propuse.*
3. *Motivație:* argumentul de afaceri al strategiei pe fundalul nevoilor afacerii și al factorilor de mediu/culturali.

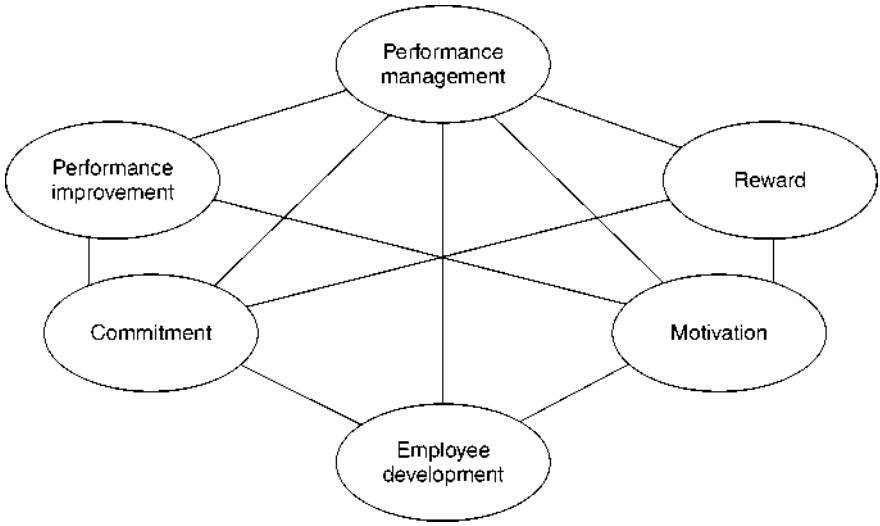


Figura 4.1 Managementul performanței ca forță integratoare

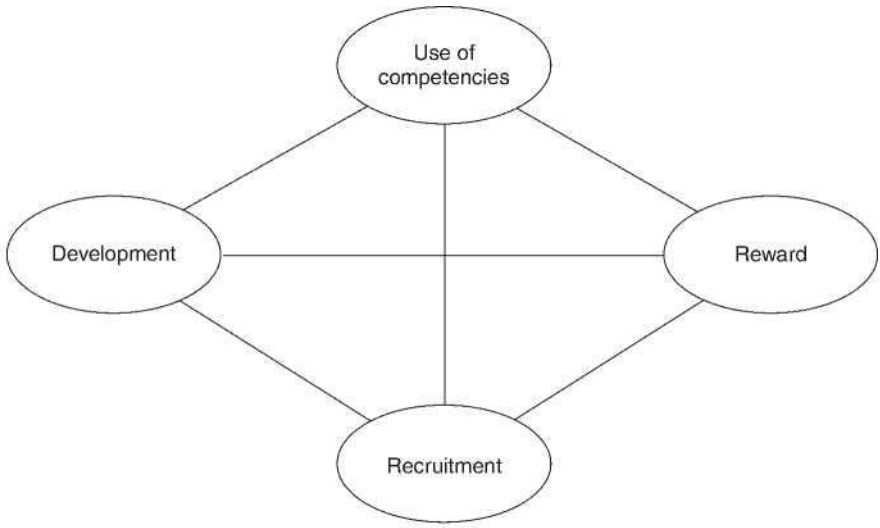


Figure 4.2 Use of competencies as an integrating force

4. *Plan de implementare:*
   - program de acțiune;
   - responsabilitatea pentru fiecare etapa;
   - resursele necesare;
   - aranjamente propuse pentru comunicare, consultare, implicare și formare;
   - aranjamente de management de proiect.

5. *Analiza costurilor și beneficiilor:* o evaluare a implicațiilor planului asupra resurselor (costuri, oameni și facilități) și beneficiile care vor acumula, pentru organizație în ansamblu, pentru managerii de linie și pentru angajații individuali (pe cât posibil, aceste beneficii ar trebui cuantificate în termeni de rentabilitate a investiției sau valoare adăugată).

IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE HR

Deoarece strategiile tind să fie exprimate ca abstracții, ele trebuie traduse în programe cu obiective și rezultate clare. Este necesar să evităm să spunem, de fapt, „Trebuie să ajungem de aici până acolo, dar nu ne interesează cum". Dar introducerea strategiilor în acțiune nu este ușoară. Prea des, strategii acționează ca domnul Pecksmith, care a fost comparat de Dickens (1843) cu „un post de direcție care spune mereu drumul către un loc și nu merge niciodată acolo".

Termenul „MRU strategic" a fost devalorizat în unele sferturi, uneori pentru a însemna doar câteva idei generalizate despre politicile de resurse umane și alteori pentru a descrie un plan pe termen scurt, de exemplu pentru a crește rata de retenție a absolvenților. Trebuie subliniat faptul că strategiile de resurse umane nu sunt doar programe, politici sau planuri referitoare la problemele de resurse umane pe care departamentul de resurse umane se întâmplă să le considere importante. Inițiativele fragmentare nu constituie strategie.

Problema cu MRU strategică, așa cum a menționat Gratton *și colab* . (1999), este că prea des există un decalaj între ceea ce prevede strategia și ceea ce se întâmplă de fapt cu ea. După cum au spus ei:

> O componentă principală care a parcurs toată această carte este disjuncția dintre retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane, între teoria MRU și practica MRU, între ceea ce funcția de resurse umane spune că face și modul în care acea practică este percepută de către angajați și între ceea ce managementul superior consideră că este rolul funcției de resurse umane și rolul pe care acesta îl joacă de fapt.

Factorii identificați de Gratton *și colab.* care contribuie la crearea acestui decalaj au inclus:

- tendința angajaților din diverse organizații de a accepta doar inițiativele pe care le percep a fi relevante pentru propriile domenii;
- tendința angajaților cu vechime în muncă de a se agăța de status quo;
- inițiativele complexe sau ambigue pot să nu fie înțelese de angajați sau vor fi percepute diferit de către aceștia, în special în organizațiile mari și diverse;

- este mai dificil să câștigi acceptarea inițiativelor non-rutine;
- angajații vor fi ostili față de inițiative dacă se consideră că inițiativele sunt în conflict cu identitatea organizației, de exemplu reducerea personalului într-o cultură a „locului pe viață";

- inițiativa este văzută ca o amenințare;
- inconsecvențele între strategiile și valorile corporative;
- măsura în care se are încredere în conducerea superioară;
- corectitudinea percepută a inițiativei;
- măsura în care procesele existente ar putea contribui la încorporarea inițiativei;
- o cultură birocratică care duce la inerție.

Bariere în implementarea strategiilor de HR

Fiecare dintre factorii enumerați de Gratton *și colab.* poate crea bariere în calea implementării cu succes a strategiilor de resurse umane. Alte bariere majore includ neînțelegerea nevoilor strategice ale afacerii, evaluarea inadecvată a factorilor de mediu și culturali care afectează conținutul strategiilor și dezvoltarea de inițiative prost concepute și irelevante, posibil pentru că sunt moduri actuale sau pentru că a existat o analiză prost digerată a celor mai bune practici care nu se potrivește cerințelor organizației. Aceste probleme se agravează atunci când nu se acordă suficientă atenție problemelor practice de implementare, rolul important al managerilor de linie în implementarea strategiilor și necesitatea de a avea procese de sprijin stabilite pentru inițiativă (de exemplu, managementul performanței pentru a sprijini plata performanței).

Depășirea barierelor

Pentru a depăși aceste bariere este necesar: 1) să se efectueze o analiză preliminară riguroasă a nevoilor și cerințelor; 2) formularea strategiei; 3) obține sprijin pentru strategie; 4) evaluarea barierelor; 5) pregătirea planurilor de acţiune; 6) implementarea managementului proiectului; și 7) să urmărească și să evalueze progresul, astfel încât să se poată lua măsuri de remediere după cum este necesar.

5

Rolul strategic al resurselor umane

S-a subliniat de mai multe ori până acum în această carte că MRU strategică nu se referă doar la planificarea strategică. Este la fel de preocupat, dacă nu mai mult, de implementarea strategiei și de comportamentul strategic al specialiștilor HR care lucrează zilnic cu colegii lor de linie de management pentru a se asigura că obiectivele de afaceri ale organizației sunt atinse și valorile acesteia sunt puse în practică. Rolul strategic al profesioniștilor în resurse umane este examinat în acest capitol, care începe cu o privire de ansamblu asupra naturii strategice a resurselor umane și continuă cu discuții despre modelul partenerului de afaceri și ce înseamnă „a fi strategic". Capitolul se încheie cu analize ale rolurilor directorilor HR, partenerilor de afaceri HR și consilierilor sau asistenților HR.

NATURA STRATEGICĂ A HR

Activitatea practicienilor de resurse umane poate fi împărțită în două domenii principale: activități tranzacționale și activități strategice. Activitățile tranzacționale constau în aspectele privind furnizarea de servicii ale resurselor umane – recrutare, instruire, tratarea problemelor cu oamenii, conformitatea legală și serviciile angajaților. Activitățile strategice de HR sprijină atingerea obiectivelor și valorilor organizației și implică dezvoltarea și implementarea de strategii de HR orientate spre viitor, care sunt integrate între ele și aliniate la obiectivele de afaceri. Foarte important, activitățile strategice de HR implică, de

asemenea, practicieni HR care lucrează cu colegii lor de conducere în dezvoltarea și implementarea continuă.

a strategiei de afaceri. HR trebuie să își îndeplinească corect activitățile de livrare a serviciilor – asta este ceea ce trebuie să facă, zi de zi, iar reputația sa în rândul managerilor de linie depinde în mare măsură de acest lucru. Dar în conformitate cu viziunea bazată pe resurse, care subliniază importanța capitalului uman în obținerea unui avantaj competitiv, credibilitatea resurselor umane depinde și de capacitatea sa de a aduce o contribuție strategică care să asigure că organizația are calitatea de oameni calificați, motivați și implicați de care are nevoie. Natura strategică a resurselor umane a fost exprimată în modelul de partener strategic, așa cum este descris mai jos.

MODELUL DE PARTENER STRATEGIC

Practicienii HR împărtășesc responsabilitatea cu colegii lor de linie de conducere pentru succesul întreprinderii. În 1985, Tyson, anticipându-l pe Ulrich cu 13 ani, i-a descris drept manageri de afaceri care au capacitatea de a identifica oportunități de afaceri, de a vedea imaginea de ansamblu și de a înțelege modul în care rolul lor poate ajuta la atingerea obiectivelor de afaceri ale companiei. Ei își integrează activitățile îndeaproape cu managementul de vârf și se asigură că servesc unui scop strategic pe termen lung. Ei anticipează nevoile, acționează în mod flexibil și sunt proactivi.

Modelul David Ulrich

David Ulrich (1998) a susținut că profesioniștii în resurse umane îndeplinesc următoarele roluri proactive ca campioni ai competitivității în crearea și furnizarea de valoare:

1. *parteneri strategici* care ajută afacerea să implementeze cu succes strategia;
2. *experți administrativi* care îmbunătățesc eficiența organizațională prin reproiectarea funcției de resurse umane și a altor procese de lucru;
3. *angajații susțin* maximizarea angajamentului și a competenței angajaților și a reacției generale a acestora la schimbare;
4. *agenți de schimbare* care asigură transformarea organizațională și schimbarea culturii.

Acest model a fost reformulat de Ulrich și Brockbank în 2005 pentru a enumera următoarele roluri:

- *Partener strategic* – constă din mai multe dimensiuni: expert în afaceri, agent de schimbare, planificator strategic de resurse umane, manager de cunoștințe și consultant; combinându-le pentru a alinia sistemele de resurse umane pentru a ajuta la îndeplinirea viziunii și misiunii organizației, ajutând managerii să realizeze lucrurile și diseminând învățarea în întreaga organizație.

- *Avocatul angajaților* – se concentrează pe nevoile angajaților de astăzi prin ascultare, înțelegere și empatizare.
- *Dezvoltator de capital uman* – în rolul de gestionare și dezvoltare a capitalului uman (indivizi și echipe), se concentrează pe pregătirea angajaților pentru a avea succes în viitor.
- *Expert funcțional* – preocupat de practicile HR care sunt esențiale pentru valoarea HR, acționând cu perspicacitate pe baza corpului de cunoștințe deținut. Unele sunt furnizate prin eficiență administrativă (cum ar fi tehnologia sau proiectarea proceselor), iar altele prin politici, meniuri și intervenții. Este necesar să se facă distincția între practicile de HR de bază – recrutare, învățare și dezvoltare, recompense etc. – și practicile emergente de HR, cum ar fi comunicarea, procesul de lucru și designul organizației și dezvoltarea leadership-ului executiv.
- *Lider* – conduce funcția de HR, colaborează cu alte funcții și le oferă leadership, stabilește și îmbunătățește standardele de gândire strategică și asigură guvernanța corporativă.

Parteneriat de afaceri

Conceptul de parteneriat de afaceri a fost adoptat cu entuziasm de Chartered Institute of Personnel and Development (2007a). Termenul „partener de afaceri" a fost definit în mod vag ca acoperind „o diversitate de locuri de muncă, de la strategic la administrativ la consultanță". Potrivit CIPD, parteneriatul de afaceri „face HR responsabil în fața afacerii și se așteaptă ca HR să adauge valoare reală". Aceasta implică restructurarea resurselor umane în trei funcții de specialitate: servicii partajate, centre de excelență și parteneri strategici. Acesta din urmă este format din câțiva profesioniști în HR care lucrează îndeaproape cu liderii de afaceri, influențând strategia și direcționând implementarea acesteia. Sarcina partenerilor strategici este de a se asigura că afacerea folosește cât mai bine oamenii și oportunitățile oamenilor . Rolul este de a evidenția problemele și posibilitățile de HR pe care directorii nu le văd adesea. De asemenea, își propune să informeze și să modeleze strategia de HR, astfel încât, în calitate de parteneri de afaceri, practicienii HR să lucreze îndeaproape cu colegii lor de conducere. Ei sunt conștienți de strategiile de afaceri și de oportunitățile și amenințările cu care se confruntă organizația. Ei sunt capabili să analizeze punctele forte și punctele slabe ale organizației și să diagnosticheze problemele cu care se confruntă întreprinderea și implicațiile lor în materie de resurse umane. Ei cunosc factorii critici de succes care vor crea un avantaj competitiv și pot elabora un caz de afaceri convingător pentru inovații care vor adăuga valoare.

Termenul de „valoare adăugată" este foarte important în conceptul de partener de afaceri HR. Este adesea folosită retoric. În limbajul contabil, de unde provine expresia, valoarea adăugată este definită ca valoarea adăugată la costul materiilor prime și al pieselor cumpărate prin procesul de producție și distribuție . În HR vorbind, valoarea adăugată pare să însemne contribuția adusă de

HR pentru succesul afacerii, care se măsoară prin măsura în care valoarea

contribuției respective depășește costul acesteia. Francis și Keegan (2006) raportează acest comentariu de la un consultant de recrutare, care ilustrează modul în care termenul a devenit popular: „Majoritatea profesioniștilor în HR vor avea acum „valoare adăugată" imprimată pe frunte, deoarece li se cere mereu să gândească în termeni de obiective de afaceri și modul în care ceea ce fac sprijină obiectivele de afaceri și planul de afaceri.

Cu toate acestea, se poate argumenta că s-a făcut prea mult din modelul de partener de afaceri. Poate că este de preferat să subliniem că rolul profesioniștilor în HR este de a face *parte* din afacere, mai degrabă decât de a fi doar parteneri. Tim Miller, director de resurse umane de grup la Standard Chartered Bank, după cum a raportat Smethurst (2005), nu-i place termenul: „Dă-mi o pauză!" spune el. — Este atât de înjositor. Câți oameni din marketing sau finanțe trebuie să spună că sunt partener în afacere? De ce trebuie să credem că nu suntem o parte intimă a afacerii, la fel ca vânzările, producția și inginerie? Detest și detest termenul și nu-l voi folosi. Un alt director de resurse umane al grupului, Alex Wilson de la BT, după cum a raportat Pickard (2005), este la fel de ostil. El spune:

> Termenul mă îngrijorează de moarte. HR trebuie să fie o parte integrantă și fundamentală a dezvoltării strategiei afacerii. Nici măcar nu-mi place termenul apropiat de afacere, deoarece, ca partener de afaceri, înseamnă că lucrăm alături de colegii noștri de conducere, dar pe o pistă separată, mai degrabă decât managementul oamenilor să fie o parte integrantă a afacerii.

CE ÎNSEAMNĂ A FI STRATEGIC

Termenul „partener de afaceri" poate să nu fie acceptat în general, dar există un cor universal de aprobare pentru ideea că profesioniștii în resurse umane trebuie să fie strategici. Cu toate acestea, ce înseamnă „a fi strategic" nu este întotdeauna clar. Sună bine, dar ce fac oamenii de HR atunci când acţionează strategic ? Și este procesul de a fi strategic rezervat celor din vârf sau este ceva pe care toți cei din HR îl fac?

Un răspuns la prima întrebare este oferit de CIPD în Standardele sale profesionale (2004), unde una dintre competențe este capacitatea strategică, definită ca „Capacitatea de a crea o viziune realizabilă pentru viitor, de a prevedea evoluții pe termen mai lung, de a prevedea opțiuni (și consecințele lor probabile), de a selecta cursuri solide de acțiune, de a trece peste detaliul de zi cu zi, pentru a provoca situația de zi cu zi".

Problema cu această definiție este că pare să se oprească asupra a ceea ce fac directorii de resurse umane și șefii de funcții de resurse umane din centrele de expertiză, mai degrabă decât să ofere o imagine realistă a rolurilor specialiștilor mai tineri în resurse umane. Aceștia din urmă pot aspira să fie strategici mai târziu în carieră și își vor face treaba

mai bine dacă înțeleg modul în care contribuie la atingerea obiectivelor

organizației, dar cineva dintr-un centru de servicii care administrează un exercițiu de recrutare sau sfătuiește cum să se ocupe de o problemă disciplinară nu va petrece mult timp pentru a crea o „viziune realizabilă pentru viitor", cu atât mai puțin să vadă evoluții pe termen mai lung sau să provoace status quo-ul. Cercetarea efectuată de Francis și Keegan (2006) a scos următorul comentariu din partea unui tutore de curs CIPD despre studenții practicanți: „Este complicat de faptul că majoritatea preocupărilor lor sunt mai degrabă operaționale decât strategice și pare să existe o divergență tot mai mare între nevoile/preocupările lor și conținutul programului CIPD". Un student le-a remarcat cercetătorilor că CIPD credea că toți vor fi parteneri strategici de afaceri „și nu știm, trebuie să ne ocupăm de problemele de zi cu zi de HR care apar în afacere".

CIPD (2005) a susținut accentul pe capacitatea strategică cu conceptul de „performant gânditor", în sensul că: „Tot personalul și specialiștii în dezvoltare trebuie să fie performeri gânditori. Adică, sarcina lor centrală este să aibă cunoștințe și competențe în diferitele lor domenii și să poată trece dincolo de conformitate pentru a oferi o critică a politicilor și procedurilor organizaționale și pentru a oferi sfaturi despre cum ar trebui să se dezvolte organizațiile în viitor.

Acest concept poate fi interpretat în sensul că profesioniștii în resurse umane trebuie să se gândească cu atenție la ceea ce fac în contextul organizației lor și în cadrul unui corp de cunoștințe recunoscut și trebuie să performeze eficient în sensul furnizării de sfaturi, îndrumări și servicii care vor ajuta organizația să-și atingă obiectivele strategice. Dar măsura în care mai mulți practicieni juniori „consiliază despre cum ar trebui să se dezvolte organizațiile în viitor" poate fi foarte limitată.

O evaluare mai realistă a ceea ce înseamnă a fi strategic poate fi produsă prin analizarea a ceea ce este implicat la diferite niveluri: directori de resurse umane, șefi de funcții de resurse umane majore (învățare și dezvoltare, recompensă etc.) care pot fi în centre de expertiză, parteneri de afaceri încorporați în departamentele operaționale și consilieri sau asistenți de resurse umane care pot lucra în centre de servicii comune.

ROLUL STRATEGIC AL DIRECTORILOR DE HR

Rolul strategic al directorilor de resurse umane este de a promova atingerea - obiectivelor de afaceri ale organizației prin 1) dezvoltarea și implementarea strategiilor de resurse umane care sunt integrate cu strategia de afaceri și sunt coerente și se susțin reciproc și 2) asigurându-se că funcția de resurse umane este adoptată o abordare strategică care sprijină afacerea și adaugă valoare. Pentru a îndeplini acest rol, directorul de resurse umane ar trebui:

- înțeleg obiectivele strategice ale organizației;
- Apreciez imperativele de afaceri și factorii de performanță în raport cu aceste obiective;
- înțeleg modul în care un avantaj competitiv sustenabil poate fi obținut prin capitalul uman al organizației și știu cum practicile de resurse umane pot

contribui la atingerea obiectivelor strategice;
- contribui la dezvoltarea strategiei de afaceri pe o bază „exterior în interior", așa cum este descris în Capitolul 4, subliniind modul în care resursele umane distinctive ale organizației pot avea impact;
- contribui la dezvoltarea pentru business a unei viziuni clare si a unui set de valori integrate;
- se asigură că managementul superior înțelege implicațiile HR ale strategiei sale de afaceri;
- să fie conștient de contextul mai larg (mediul competitiv și factorii de afaceri, economici, sociali și juridici care îl afectează) în care își desfășoară activitatea organizația;
- înțeleg tipurile de comportament al angajaților necesare pentru a executa cu succes strategia de afaceri;

Mă gândesc la imaginea mai amplă și pe termen lung a unde ar trebui să meargă HR și cum să ajungă acolo;

Cred în și practic managementul bazat pe dovezi;

Pot să fac un argument de afaceri puternic pentru orice propuneri privind dezvoltarea strategiilor de resurse umane.

ROLUL STRATEGIC AL ȘEFLOR DE FUNCȚII HR

Rolul strategic al șefilor de funcții de HR este în esență același pentru funcția lor cu cel al directorilor de HR pentru întreaga organizație. Ele promovează atingerea obiectivelor de afaceri ale organizației prin dezvoltarea și implementarea strategiilor funcționale care sunt aliniate cu strategia de afaceri și integrate cu strategiile pentru alte funcții de HR și adoptă o abordare strategică în sensul asigurării că activitățile de HR susțin afacerea și adaugă valoare. Pentru a îndeplini acest rol, șefii de funcții de resurse umane ar trebui:

- înțeleg obiectivele strategice ale organizației, deoarece acestea le afectează funcția;

Apreciez imperativele de afaceri și factorii de performanță în raport cu aceste obiective;

- ajută managementul superior să înțeleagă implicațiile strategiei sale pentru funcția de HR;

Cunosc modul în care practicile de resurse umane din funcție pot contribui la atingerea obiectivelor strategice;

- se asigură că activitățile lor oferă valoare adăugată organizației;
- să fie conștient de contextul mai larg (mediul concurențial și factorii de afaceri, economici, sociali și juridici care îl afectează) în care funcționează funcția;

Mă gândesc în termenii unei imagini mai ample și pe termen mai lung despre unde ar trebui să meargă strategiile de HR pentru funcție și cum să ajung acolo;

Cred în și practic managementul bazat pe dovezi;
Pot să fac un argument de afaceri puternic pentru orice propunere privind dezvoltarea strategiilor de resurse umane pentru funcție.

ROLUL STRATEGIC AL PARTENERILOR DE AFACERI HR

Rolul strategic al partenerilor de afaceri HR este de a promova atingerea obiectivelor de afaceri ale unității sau funcției organizaționale în care aceștia își desfășoară activitatea. Pentru a îndeplini acest rol, ei ar trebui:

Înțeleg afacerea și mediul său competitiv;
Înțeleg obiectivele părții lor din afacere și planurile sale pentru a le atinge;
I se asigură că activitățile lor oferă valoare adăugată unității sau funcției;
I construiesc relații bazate pe încredere cu clienții lor de management;
I oferă sprijin activităților strategice ale colegilor lor;
I aliniază activitățile lor la cerințele afacerii;
Cred în și practic managementul bazat pe dovezi;
I fi proactiv, anticipând cerințele, identificând problemele și producând soluții inovatoare și bazate pe dovezi pentru acestea;
Văd imaginea generală și mă ridic deasupra detaliilor de zi cu zi.

CONTRIBUȚIA STRATEGICĂ A CONSILIERILOR SAU ASISTENȚILOR DE HR

Rolul consilierilor sau asistenților de resurse umane este în primul rând acela de a furniza servicii eficiente de resurse umane în cadrul funcției lor sau ca membri ai unui centru de servicii de resurse umane. Deși nu vor fi responsabili pentru formularea strategiilor de resurse umane, ei pot contribui la acestea în cadrul propriei lor specialități. Ei vor trebui să înțeleagă obiectivele de afaceri ale departamentelor sau managerilor pentru care oferă servicii, pentru a se asigura că aceste servicii sprijină atingerea acestor obiective.

6

Impactul MRU strategic

Strategic HRM își propune să îmbunătățească performanța afacerii prin oameni și să răspundă nevoilor angajaților organizației. Bunăstarea angajaților este sau ar trebui să fie o preocupare majoră, dar organizațiile din toate sectoarele (private, publice sau voluntare) trebuie să fie de afaceri în sensul că își desfășoară activitatea în mod eficient și eficient, fie că este de a obține profit, de a presta un serviciu public sau de a întreprinde funcții caritabile. O cantitate considerabilă de cercetări a fost efectuată recent cu privire la impactul MRU asupra performanței organizaționale, iar acest lucru este rezumat în următoarea secțiune a acestui capitol. Capitolul explorează apoi lecțiile generale care pot fi învățate din această cercetare și din alte proiecte de cercetare relevante. În cele din urmă, se ia în considerare modul în care, în lumina cercetării, MRU strategic poate contribui la îmbunătățirea performanței afacerii.

CUM IMPACTE HR ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

Presupunerea care stă la baza practicii MRU este că oamenii sunt resursa cheie a organizației și performanța organizațională depinde în mare măsură de ei. Prin urmare, dacă o gamă adecvată de politici și procese de HR este dezvoltată și implementată eficient, atunci HR-ul va avea un impact substanțial asupra performanței firmei.

Sfântul Graal căutat de mulți comentatori în domeniul managementului resurselor umane este de a stabili că există o legătură pozitivă clară între practicile MRU și performanța organizațională. Au existat multe cercetări, așa cum sunt

rezumate în Tabelul 6.1, în ultimul deceniu sau cam asa ceva, care au încercat să răspundă la două întrebări de bază: „Au practicile HR un impact pozitiv asupra performanței organizaționale?"; „Dacă da, cum se obține impactul?" A doua întrebare este cea mai importantă. Nu este suficient să justificați MRU demonstrând că este un lucru bun. Ceea ce contează este ceea ce se poate face pentru a ne asigura că *este* un lucru bun. Aceasta este „cutia neagră" menționată de Purcell *și colab.* (2003) care se află între intenții și rezultate.

Ulrich (1997) a subliniat că: „practicile HR par să conteze; logica spune că așa este; concluziile sondajului o confirmă. Cu toate acestea, relațiile directe dintre investiții și atenția acordată practicilor de resurse umane sunt adesea neclare și variază în funcție de populația eșantionată și de măsurile utilizate.

Purcell *et al* (2003) au pus îndoieli cu privire la validitatea unora dintre încercările prin cercetare de a face legătura: „Studiul nostru a demonstrat în mod convingător că cercetarea care întreabă doar numărul și amploarea

Tabelul 6.1 Cercetare privind legătura dintre MRU și performanța firmei

Cercetător(i)	Metodologie	Rezultate
Arthur (1990, 1992, 1994)	Datele de la 30 de fabrici de benzi din SUA au fost folosite pentru a evalua impactul asupra eficienței forței de muncă și asupra ratei deșeurilor prin referire la existența fie a unei strategii de angajament ridicat, fie a unei strategii de	Firmele cu o strategie de angajament ridicat au avut niveluri semnificativ mai ridicate atât de productivitate, cât și de calitate decât cele cu o strategie de control.
Huselid (1995)	Analiza răspunsurilor a 968 de firme din SUA la un chestionar care explorează utilizarea practicilor de muncă de înaltă - performanță , dezvoltarea sinergiilor între acestea și alinierea acestor practici la strategia concurențială.	Productivitatea este influențată de motivația angajaților; performanța financiară este influențată de abilitățile angajaților, motivația și structurile organizaționale.
Huselid și Becker (1996)	A fost creat un index al sistemelor de resurse umane din 740 de firme pentru a indica gradul în care fiecare firmă a adoptat un sistem de lucru performant.	Firmele cu valori ridicate pe indice au avut niveluri de performanță mai ridicate din punct de vedere economic și statistic.
Becker *și colab* . (1997)	Au fost analizate rezultatele unui număr de proiecte de cercetare pentru a evalua impactul strategic asupra valorii pentru acționari al sistemelor de lucru de înaltă -	Sistemele de înaltă performanță au un impact atâta timp cât sunt încorporate în infrastructura de management.

Cercetător(i)	Metodologie	Outcomes
Patterson *et al* (1997)	The research examined the link between business performance and organization culture and the use of a number of HR practices.	HR practices explained significant variations in profitability and productivity (19 per cent and 1 per cent respectively). Two HR practices were particularly significant: 1) the acquisition and development of employee skills; and 2) job design, including flexibility, responsibility, variety and the use of formal teams.
The 1998 Workplace Employee Relations Survey (as analysed by Guest *et al*, 2000a)	An analysis of the survey, which sampled some 2,000 workplaces and obtained the views of about 28,000 employees.	A strong association exists between HRM and both employee attitudes and workplace performance.
The Future of Work Survey, Guest *et al* (2000b)	835 private sector organizations were surveyed and interviews were carried out with 610 HR professionals and 462 chief executives.	A greater use of HR practices is associated with higher levels of employee commitment and contribution and is in turn linked to higher levels of productivity and quality of services.
Thompson (2002)	A study of the impact of high-performance work practices such as teamworking, appraisal, job rotation, broad-banded grade structures and sharing of business information in 623 UK aerospace establishments.	The number of HR practices and the proportion of the workforce covered appeared to be the key differentiating factor between more and less successful firms.
West *et al* (2002)	Research conducted in 61 UK hospitals obtaining information on HR strategy, policy and procedures from chief executives and HR directors, and mortality rates.	An association between certain HR practices and lower mortality rates was identified. As noted by Professor West: 'If you have HR practices that focus on effort and skill; develop people's skills; encourage co-operation, collaboration, innovation and synergy in teams for most, if not all employees, the whole system functions and performs better.'
Guest *et al* (2003)	An exploration of the relationship between HRM and performance in 366 UK companies using objective and subjective performance data and cross-sectional and longitudinal data.	Some evidence was shown of an association between HRM, as described by the number of HR practices in use, and performance, but there was no convincing indication that the greater application of HRM is likely to result in improved corporate performance.

Tabelul 6.1 a continuat

Cercetător(i)	Metodologie	Rezultate
Purcell *și colab.,* (2003)	Universitatea din Bath studiu longitudinal din 12 companiilor să stabilească modul în care managementul oamenilor are impact asupra performanței organizaționale.	Cele mai de succes companii au avut ceea ce cercetătorii au numit „marea idee". Companiile aveau o viziune clară și un set de valori integrate care au fost încorporate, durabile, colective, măsurate și gestionate. Au fost preocupați de susținerea performanței și a flexibilității. Au existat dovezi clare între atitudinile pozitive față de politicile și practicile de resurse umane, nivelurile de satisfacție, motivație și angajament și performanța operațională. Implementarea politicilor și practicilor (nu numărul de practici de HR adoptate) este ingredientul vital în legarea managementului oamenilor de performanța afacerii, iar aceasta este în primul rând sarcina managerilor de linie.

Practicile de resurse umane nu pot fi niciodată suficiente pentru a înțelege legătura dintre practicile de resurse umane și performanța afacerii. După cum am discutat, este înșelător să presupunem că, pur și simplu, pentru că politicile de resurse umane sunt prezente, acestea vor fi implementate conform intenției."

Cum au impact strategiile MRU

În Guest *et al* (2000b) relația dintre HRM și performanță a fost modelată așa cum se arată în Figura 6.1.

Oamenii din baie și modelul de performanță dezvoltat de Purcell *și colab* . (2003)
este prezentat în Figura 6.2.

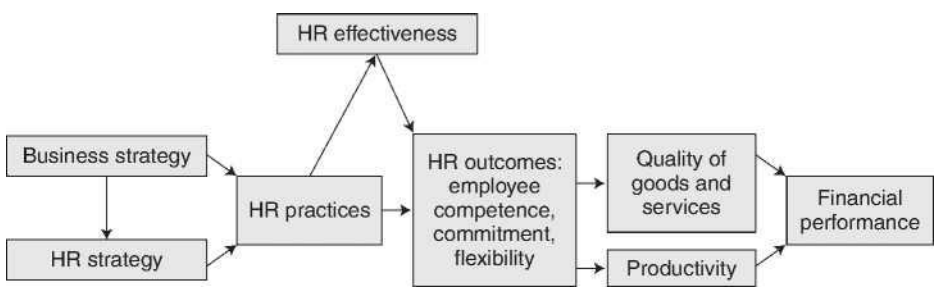


Figura 6.1 Modelul unei legături între HRM și performanță

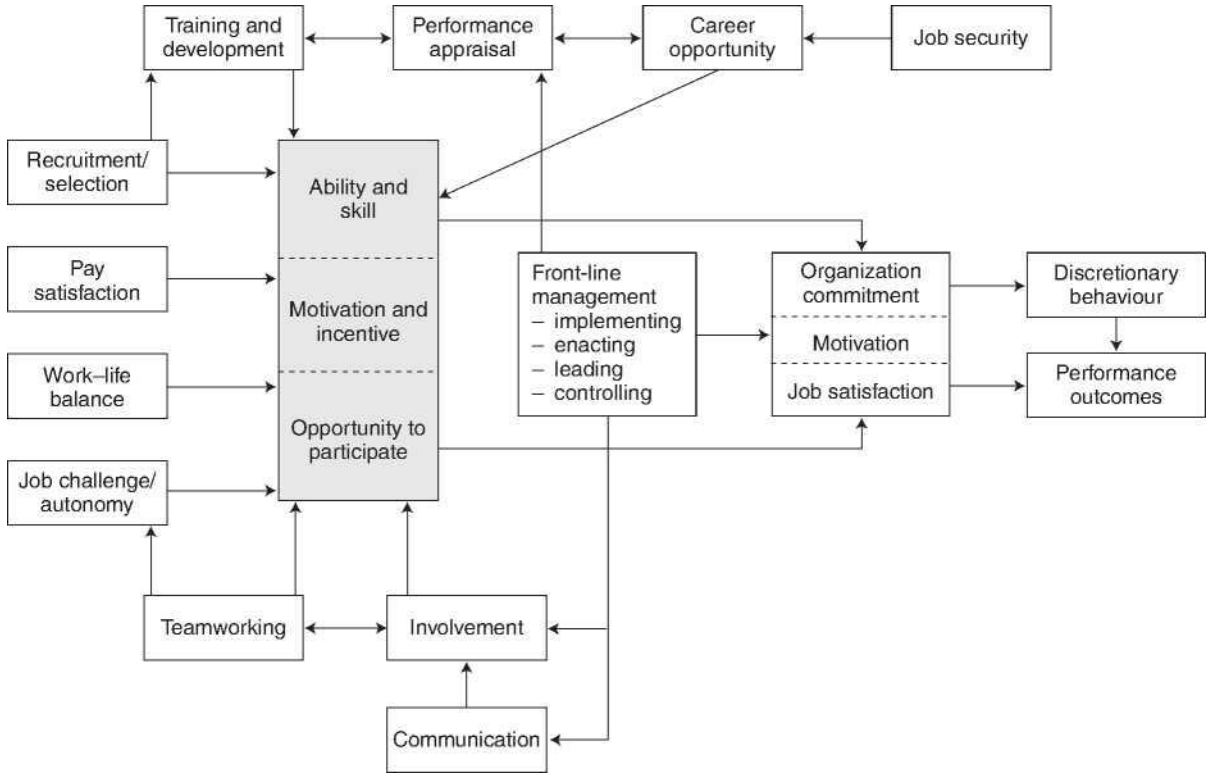

Training and development
Performance appraisal
Career opportunity
Job security
Recruitment/ selection
Ability and skill
Pay satisfaction
Motivation and incentive
Work–life balance
Opportunity to participate
Job challenge/ autonomy
Front-line management
– implementing
– enacting
– leading
– controlling
Organization commitment
Motivation
Job satisfaction
Discretionary behaviour
Performance outcomes
Teamworking
Involvement
Communication

Table 6.2 The HR practices that impact on performance

Zona de practică HR	**Cum impactează**
Atragerea, dezvoltarea și păstrarea oamenilor de înaltă calitate	Potrivește oamenii cu nevoile strategice și operaționale ale organizației. Asigură achiziția, dezvoltarea și păstrarea angajaților talentați, care pot oferi performanțe superioare, productivitate, flexibilitate, inovație și niveluri înalte de serviciu personal pentru clienți și care „se potrivesc" culturii și
Managementul talentelor	Se asigură că oamenii talentați și bine motivați necesari organizației pentru a satisface nevoile prezente și viitoare sunt disponibili
Mediu de lucru – valori de bază, leadership, echilibru între viața profesională și viața privată, gestionarea diversității, locuri de muncă	Elaborează „marea idee" (Purcell *et al* , 2003), adică o viziune clară și un set de valori integrate. Face organizația „un loc minunat pentru a lucra".
Învățare și dezvoltare	Oferă indivizilor o muncă stimulativă și interesantă și le oferă autonomie și flexibilitate pentru a îndeplini bine aceste locuri de muncă. Mărește baza de competențe și dezvoltă nivelurile de competență necesare forței de muncă. Încurajează învățarea discreționară, care are loc atunci când indivizii caută în mod activ să dobândească cunoștințele și abilitățile care promovează obiectivele organizației. Dezvolta un climat de învățare – un mediu de creștere în care
Gestionarea cunoștințelor și a capitalului intelectual	Se concentrează atât pe învățarea organizațională, cât și pe cea individuală și oferă oportunități de învățare și oportunități de a împărtăși cunoștințele într-un mod sistematic. Asigură păstrarea stocurilor vitale de cunoștințe și îmbunătățește fluxul de cunoștințe, informații și
Creșterea angajamentului, angajamentului și motivației	Încurajează oamenii să se identifice cu valorile de bază ale organizației și să acționeze pe baza lor și să contribuie de bunăvoie la atingerea obiectivelor organizației. Dezvolta un climat de cooperare și încredere; clarifică contractul
Management de înaltă performanță	Dezvoltă o cultură a performanței care încurajează performanța ridicată în domenii precum productivitatea, calitatea, nivelurile de servicii pentru clienți, creșterea, profiturile și, în cele din urmă, livrarea unei valori sporite pentru acționari. Dă putere angajaților să manifeste comportamentele discreționare cel mai strâns asociate cu o performanță mai ridicată a afacerii
Gestionarea recompenselor	Dezvoltă motivația, angajamentul și angajamentul la locul de muncă, evaluându-le în conformitate cu contribuția lor

Esențial pentru acest model este conceptul conform căruia performanța este o funcție de Abilitate + Motivație + Oportunitate (AMO). Pe inelul exterior, 11 politici sau domenii de practică sunt identificate pentru a alimenta și a da sens AMO. A doua caracteristică crucială a modelului este caseta centrală – managementul de primă linie – care atrage atenția asupra faptului că aproape toate politicile de resurse umane sunt aplicate prin și de către managerii de linie. Acești manageri sunt cei care dau viață politicilor. Angajamentul organizațional, motivația și satisfacția în muncă duc toate la un comportament discreționar, care, la rândul său, generează rezultate de performanță, care în sine contribuie la angajament, motivație și satisfacție în muncă.

CUM IMPACT CONCEPTELE STRATEGICE DE MRU ASUPRA PRACTICĂ

Domeniile de practică acoperite de strategiile de HR care au impact asupra performanței sunt rezumate în Tabelul 6.2.

7

MRU strategic în acțiune

Acest capitol conține ilustrații ale MRU strategic în acțiune sub următoarele titluri:

- formularea strategiei de resurse umane;
- conținutul strategiilor de HR;
- probleme corporative;
- realizarea integrării;
- rezumatul celor mai caracteristice caracteristici ale MRU strategice în acțiune.

FORMULAREA STRATEGII DE HR

Ținând cont de afirmația lui Tyson și Witcher (1994) conform căreia puteți studia strategia HR doar în contextul strategiilor de afaceri, procesele de formulare atât a strategiilor de afaceri, cât și a celor HR într-un număr de organizații sunt descrise mai jos.

Distribuție ABC

ABC Distribution distribuie produse alimentare, în principal către marii retaileri. Factorii critici de succes pentru organizație, așa cum sunt enunțați de directorul său general și de directorul financiar, sunt capacitatea acesteia de a-și îndeplini obiectivele de profit și de a crește afacerea în mod substanțial pe o bază consecventă prin dezvoltarea unui

reputație pentru furnizarea de servicii cu valoare adăugată, dezvoltarea afacerilor cu clienții existenți, câștigarea de noi clienți și achiziții. Compania și-a dublat dimensiunea în ultimii patru ani. La baza dezvoltării companiei se află nevoile de a crește infrastructura, de a dezvolta managementul și conducerea și de a extinde programele de calitate și siguranță.

Strategia de afaceri

Directorul general a fost de acord că, într-un anumit sens, strategia lor de afaceri a evoluat într-un mod semi-formal, dar această evoluție a avut loc „prin oamenii cheie înțelegând ceea ce încearcă să facă întreaga afacere și rolul lor în ea; apoi s-au dus și au pus bucățile împreună; apoi am strâns totul împreună'. El a comentat că „Strategia noastră este foarte simplă și foarte largă. Poate fi pus în câteva propoziții. Este ceea ce se află în jurul lui care trebuie dezvoltat. El a subliniat că „Am căutat să demonstrăm restului afacerilor că noi [consiliul] suntem o echipă. Acolo unde nu existase o echipă înainte, acum o echipă conducea compania.

Directorul general adjunct a explicat cum a văzut că are loc formularea strategiei de afaceri: „Ne-am pus strategia împreună în cadrul obiectivelor financiare pe care trebuie să le îndeplinim și a valorilor noastre de calitate, integritate și stil de management". Ca răspuns la întrebarea „Cum își dezvoltă organizația dumneavoastră strategiile de afaceri?" directorul de finante a spus:

> A început ca fiind foarte simplu prin faptul că aveam obiectivul de a crește peste rata de creștere cerută de compania noastră-mamă. Cu toate acestea, acest proces a devenit mai puțin naiv, mai detaliat și mai structurat pe măsură ce afacerea crește. Văd planificarea ca un proces care continuă și mai departe și care devine mai complex și mai rafinat.

El a mai făcut următorul comentariu: „Nu uitați, nu toate strategiile implică neapărat schimbări masive. Poți avea o strategie pentru a rămâne așa cum ești.

Directorul de marketing a subliniat natura dinamică a strategiei într-o afacere în creștere care operează într-un mediu extrem de competitiv: „Avem un document de strategie care se preocupă de dezvoltarea cotei de piață și de creștere și este actualizat continuu. Actualizarea este condusă de bord. Trebuie să ne asigurăm că continuăm să reîmprospătăm strategia.

Directorul de personal a comentat că „Strategia pe termen lung este dezvoltată, în principal, prin reunirea consiliului de administrație și lucrul acesta. De asemenea, împărtășim acel plan cu echipa de conducere.'

strategia HR

Directorul general a descris abordarea lor pentru dezvoltarea strategiei de resurse umane astfel: „Strategia noastră de resurse umane trebuie să răspundă nevoilor noastre de afaceri, așa că începem cu un plan de afaceri. Știm că vom crește într-

un anumit ritm. Apoi facem un audit de competențe și anticipăm de câți manageri vom avea nevoie. Din aceasta rezultă politica noastră de dezvoltare a resurselor umane privind formarea competențelor, formarea în conducere și recrutarea.'

Directorul general adjunct a considerat că directorul de personal este responsabil în esență pentru dezvoltarea strategiei lor de resurse umane: „Cu toții ne uităm la strategia noastră de afaceri și ne exprimăm o opinie asupra oamenilor de care avem nevoie, dar directorul nostru de resurse umane reunește totul și interpretează divergențele noastre în ceva coerent".

Cu toate acestea, răspunzând la o întrebare cu privire la modul în care au fost dezvoltate strategiile de HR, directorul de finanțe a recunoscut că „Probabil avem mai multe politici de HR decât strategii, deoarece strategiile există într-un sens simplu, dar nu sunt 100% bine articulate – din motive întemeiate: suntem o afacere în creștere."

Directorul de personal s-a referit la modul în care s-au dezvoltat inițiativele strategice: „În primul rând, oamenii de personal se întâlnesc și noi transmitem idei și căutăm idei. Apoi, dacă avem o nouă inițiativă, o punem în discuție în consiliu.

Consiliul Loamshire

Consiliul Loamshire este un consiliu districtual care este în general recunoscut ca fiind o autoritate locală foarte bine condusă și capabilă. Este deosebit de bun la a face față mediului și, așa cum a spus directorul executiv, „Tindăm să ne pasă atât de pasional de mediul nostru, încât ne concentrăm o cantitate aproape disproporționată din resursele noastre pe probleme de mediu". El a mai comentat că factorii critici de succes pentru autoritate au fost satisfacerea nevoilor percepute ale comunității, crearea de satisfacție a clienților cu serviciile oferite și, mai important, „o apreciere generală a eficacității membrilor personalului și a contribuției pe care aceștia o fac față de organizație în ansamblu".

Strategia corporativă

Următoarele comentarii au fost făcute de directorul executiv cu privire la modul în care a fost dezvoltată strategia corporativă:

> Nu avem un singur document care să spună „Aceasta este strategia corporativă a Consiliului Loamshire". Ceea ce avem sunt trei procese care rulează în paralel și împreună reprezintă strategia corporativă. Aceasta cuprinde o *strategie generală* pentru
>
> dezvoltarea de servicii, o *strategie de management* , care se concentrează pe procesele manageriale pe care trebuie să le proiectăm pentru a scoate la iveală tot ce este mai bun în organizație și *domeniile cheie pentru* documentul de realizare, care se concentrează pe acțiuni specifice.
>
> Strategiile sunt dezvoltate printr-un proces de sus în jos, de jos în sus. Membrii

consiliului, factorii de decizie, dezbat problemele strategice din care s-ar dezvolta propuneri strategice ferme. Membrii personalului li se oferă apoi oportunități de a contribui. O trăsătură distinctivă a întregii noastre activități de strategie corporativă a fost oportunitatea unei implicări pe scară largă în proces.

Este incredibil de important ca în cadrul unei organizații să existe cineva care are responsabilitatea personală pentru monitorizarea, evaluarea și revizuirea eficienței acelei organizații. Acest rol de management strategic se află în centrul responsabilității directorului executiv.

Directorul de planificare a comentat după cum urmează despre procesul de planificare strategică:

Realitatea este că alegi direcții și te miști în anumite direcții; apoi se întâmplă tot felul de lucruri pe care nu le-ai fi putut gândi și tu le împletești în strategia ta.

Strategia este înrădăcinată în viziune și cultură. Viața este foarte complicată, nu există soluții ușoare și nu începi de la Go când arunci șase și mergi de acolo. Luați un puzzle foarte complex și îl rezolvați. Dar viziunea ajută.

Despre modul în care funcționează echipa de top, directorul de planificare a spus că „Lucrurile pe care le aducem echipei sunt atât caracteristici personale, cât și abilitățile de management pe care le învățăm cu toții în diferite etape. Faptul că avem un spectru de personalități întărește echipa.'

strategia HR

Directorul executiv a declarat că:

Strategia de resurse umane trebuie să fie deținută de organul de conducere de vârf din cadrul unei organizații. Angajamentul lor trebuie să fie absolut; altfel pur și simplu nu va fi aplicat în practică. Totul decurge din strategiile corporative pe care le-am stabilit. Este vorba despre un accent foarte puternic pe eficacitatea generală a organizației, direcția acesteia și modul în care funcționează.

Există angajament, credință și respect față de indivizi și cred că aceștia sunt factori foarte importanți într-o organizație.

Întrebat cum au fost dezvoltate strategiile de resurse umane, directorul de personal a răspuns:

Inițial, ceea ce am făcut a fost să enumer toate activitățile în care eram implicați în prezent în personal și să trimit un chestionar tuturor directorilor în care spunea „Asta facem noi" și întrebam: „Vrei să continuăm să facem asta? Dacă da, vrei la fel, sau mai mult sau mai puțin? O facem bine? Am putea să o facem mai bine? Care sunt lucrurile pe care nu le facem pe care crezi că ar trebui să le facem? Următorul lucru pe care l-am făcut a fost să am două zile deschise în care i-am invitat pe manageri să vină și să ne spună care sunt percepțiile lor despre personal. Și asta ne-a confirmat dorința de a scăpa de dublarea și întârzierile în chestiunile de personal. Ne-am oprit rapid în cale și am reținut întregul proces. Și de aici am obținut acordul organizației că

> împuternicirea ar trebui să fie strategia noastră.

Despre această strategie de împuternicire, directorul serviciilor tehnice a remarcat: „Aspectele pozitive ale devoluării responsabilității pentru managementul personalului sunt că readuce managementul oamenilor acolo unde ar trebui să fie".

Megamagazine

Megastores este unul dintre cei mai mari și mai de succes comercianți cu amănuntul din țară. Are un obiectiv comercial primordial foarte puternic, de a crește valoarea acționarilor și de a face acest lucru prin furnizarea de produse cu un raport calitate-preț și oferind în mod constant niveluri ridicate de servicii pentru clienți.

Strategia de afaceri

Directorul general a făcut următoarele observații despre managementul strategic: „Strategia dezvoltă o cale de îmbunătățire a afacerii pe termen mediu și lung. Nu puteți maximiza pe deplin oportunitățile de afaceri decât dacă aveți structura de management adecvată pentru a le crea. În afaceri, trebuie să te uiți la opțiunile disponibile, să iei o decizie și apoi să conduci așa.

Abordarea formulării strategiei a fost descrisă de directorul de finanțe după cum urmează:

> Strategia noastră tinde să se bazeze pe rezolvarea problemelor. Există o strategie de bază și continuăm să ne întrebăm dacă acesta este lucrul potrivit pentru a merge mai departe. Avem un cadru de planificare strategică în întregul grup. Se numește management bazat pe valoare (VBM), ale cărui elemente fundamentale sunt să vă asigurați că, orice ați face, trebuie să maximizați valoarea pentru acționari. Ne oferă o bază pentru a ne uita la ceea ce facem și la resursele de care avem nevoie, pe care nu le-am avut niciodată până acum.

El a mai comentat, totuși, că „Suntem foarte profitabili, dar, la rândul nostru, investim foarte mult în oamenii noștri. Cheltuim mulți bani pe antrenament

și dezvoltarea oamenilor din întreaga organizație. Este probabil unul dintre factorii noștri cheie de diferențiere.

Directorul de magazine a oferit aceste perspective asupra procesului de planificare strategică:

> Avem un proces formal de planificare a afacerii în care împărțim planificarea în trei niveluri. Unul este la nivel de afaceri, unde identificăm problemele cu care ne confruntăm ca companie, al doilea nivel este planificarea pieței-produs, iar al treilea nivel este planificarea pieței locale.
>
> Strategia noastră de afaceri se formează printr-un management bazat pe valoare, care este o disciplină pentru a strânge totul și asigură că deciziile sunt luate pe baza valorii lor reale pentru afacere, mai degrabă decât pe baza personalității sau bănuiala cuiva. Acest lucru în sine a necesitat implicarea tuturor directorilor într-un proces mai formal de planificare a afacerii. Acum trei sau patru ani lucram mai mult individual, iar acum lucrăm mai mult în echipă.
>
> Există elemente ale afacerii noastre care creează valoare incredibil. Există și altele care distrug valorile incredibile. Trucul este să îi identifici pe cei care *creează* valoare și să le canalizezi resursele.
>
> Există o serie de blocuri care compun strategia noastră de afaceri. Primul este obiectivul nostru general. Împotriva acestui fapt, desprindem o serie de elemente pe care le numim inițiative majore. Acestea sunt coordonate de directorul nostru de planificare corporativă, dar directorii funcționali sunt cu adevărat însărcinați cu preluarea acestor obiective.

strategia HR

Comentariile făcute de directorul general și de un număr de alți directori cu privire la formularea strategiei de resurse umane sunt prezentate mai jos:

> Cea mai mare provocare va fi să ne menținem avantajul competitiv și să facem ceea ce avem nevoie pentru a menține și a continua să atragem oameni de foarte mare calibru.
>
> (Director general)

> Tot ceea ce facem în ceea ce privește pregătirea și planificarea resurselor umane este direct legat de îmbunătățirea afacerii.
>
> (Director general)

> Principalul factor de diferențiere pentru orice face orice companie este în mod fundamental oamenii și cred că oamenii tind să uite că sunt cel mai important atu. Banii sunt ușor de obținut; oamenii buni nu sunt.
>
> (Managing director)

> Influența în ceea ce privește direcția strategică trebuie să se bazeze întotdeauna pe domeniile cheie ale marketingului și operațiunilor.
>
> (Director de finanțe)

> Trebuie să ajutăm afacerea să-și atingă obiectivele, iar strategia de resurse umane trebuie să fie foarte adaptată la aceste obiective.
>
> (Director de personal)

La întrebarea cu privire la abordarea sa în dezvoltarea strategiilor de personal, directorul de personal a răspuns:

> Încep cu linia de sus, cele patru sau cinci lucruri care reprezintă platforma strategică pentru companie. Îmi adun managerii pentru a analiza implicațiile. Apoi le unim astfel încât să fie totul derivat din platformele strategice originale și apoi lucrăm de sus în jos și de jos în sus pentru a obține amalgamul a ceea ce putem realiza. Acest lucru se alimentează apoi în planul final de operare, astfel încât să putem conveni asupra bugetelor.

Mercia Systems

Fundal

Mercia Systems este implicată în domeniul ingineriei de precizie, inclusiv în dezvoltarea și fabricarea de echipamente optice, mecanice, electrice și electronice specializate, în primul rând în scopuri de apărare.

Doi factori majori au afectat compania: în primul rând, contracția industriei de apărare și, în al doilea rând, schimbarea politicii guvernamentale de la cost plus contractare la licitație competitivă. Acest lucru a determinat compania să dezvolte o strategie de afaceri complet nouă și să realizeze un proces de reproiectare complet.

Factori critici de succes

Directorul general a declarat fără echivoc că „Lucrurile care sunt esențiale pentru succesul unei organizații, orice organizație, nu doar aceasta, sunt oamenii. Ele sunt numitorul comun în întreaga organizație .

Factorii critici de succes pentru Mercia Systems au fost definiți după cum urmează:

> Singurul factor care ne determină este know-how-ul tehnologic. Aceasta înseamnă că oferim soluții , nu produse. Asta este cu adevărat ceea ce trebuie să vindem și depinde de puterea oamenilor.
>
> (Managing director)

> Avem o viziune a ceea ce vrem să fim și avansăm mai repede decât restul concurenței. CIM [producția integrată de computer] este în centrul acesteia. Am abordat MRPII [planificarea cerințelor de fabricație] ca prima fază a CIM, iar acest lucru înseamnă că suntem mai rapizi decât concurenții noștri și avem șanse mai mari să livrăm la timp decât ei.
>
> (Director general)

> Suntem caracterizați pe piață ca o companie de înaltă tehnologie cu expertiză specifică în domeniul opticii și în special electro-opticei. Suntem cunoscuți pentru excelența soluțiilor noastre tehnice și calitatea produselor noastre. În trecut, am fost criticați pentru că am cerut un preț premium pentru produsele de înaltă tehnologie. O parte a mesajului pe care îl transmitem acum este că ne putem lupta și pentru raportul calitate-preț. Oamenilor le place să lucreze cu noi pentru că primesc răspunsuri directe la întrebările lor, inclusiv „Nu știm", dacă chiar nu știm. Deci competențele noastre de bază sunt de înaltă calitate tehnică și oameni cu abilitățile necesare pentru a stabili relații bune cu clienții.
>
> (Director de marketing)

Strategia de afaceri

Strategia de afaceri este stimulată și revizuită central de un grup de strategie de afaceri. Afacerea este împărțită într-un număr de sectoare (trei în Glasgow), iar fiecare sector își prezintă planul de afaceri grupului de strategie. Acesta este un rezumat simplu de trei pagini care descrie obiectivele generale ale sectorului lor de afaceri, discută factorii concurențiali cheie care îl afectează și stabilește obiective specifice pe termen scurt și mediu, care sunt apoi transpuse într-un plan de operare. Planurile privesc un orizont de 10 ani, dar în scopuri practice există un buget rulant pe trei ani. Aceasta înseamnă că, pe lângă bugetul imediat, cele două întrebări cheie puse sunt, după cum a spus directorul general: „Unde vei fi peste trei ani? Ce faci acum ca să te faci mai bine? Și aceasta, a spus el, „este o disciplină foarte solicitantă".

Directorul de marketing a explicat abordarea după cum urmează:

> Cheia procesului de planificare a afacerii constă în faptul că trebuie să fie o poveste legată de la partea de sus până la partea de jos a companiei, iar MRPII [planificarea cerințelor de producție] este o parte a vehiculului pentru a face asta. Directorul nostru de planificare strategică lucrează cu directorul tehnic pentru a implica și ghida consiliul de administrație în direcția strategică generală a companiei. Aceasta este comunicată ca viziune strategică. Lucrând de aici, rolul meu este să lucrez cu directorii de grup pentru a dezvolta strategii pentru fiecare dintre afacerile în care am ales să fim. Acestea sunt apoi revizuite și aprobate de executiv și de un grup de dezvoltare strategică. Unul dintre rolurile acelui grup este de a verifica dacă activitățile noastre se referă la și susțin strategia stabilită de executiv. Dacă nu o fac, s-ar putea să nu fie pentru că greșesc și este posibil să trebuiască să ne întoarcem și să revizuim strategia.

Formularea strategiei de afaceri este foarte mult un efort de echipă. Așa cum a

spus directorul general: „Le spun tuturor oamenilor executivi de top, inclusiv directorilor de personal și financiari, că ei sunt în primul rând directori și toți trebuie să aducă o contribuție la planificarea strategică".

Conducerea poate fi preluată de directorul general și de echipa strategică, din care directorul de personal este membru, dar șefii grupurilor de afaceri au o contribuție majoră și continuă. Orientarea largă a strategiei ca mijloc de realizare a viziunii este destul de clară, dar se află într-o stare constantă de evoluție, reacționând după cum este necesar ca răspuns la situațiile în schimbare, dar și anticipând proactiv noi oportunități.

Strategii de personal

Abordarea generală a formulării strategiilor de personal a fost rezumată de directorul general după cum urmează: „Principalul lucru pe care trebuie să-l facem este să ne asigurăm că avem tehnologiile de bază potrivite și competențele potrivite în cadrul companiei pentru a realiza viziunea și strategia."

Directorul general a comentat că:

> În cadrul consiliului, unul dintre lucrurile care este revizuit constant este strategia de resurse umane. Avem viziunea pe termen lung a tipului de organizație de care credem că avem nevoie ca companie de tehnologie și avem planuri evolutive despre cum vom ajunge acolo. În primele etape am avut o organizare funcțională foarte puternică; procesul nostru de evoluție implică acum dezvoltarea de echipe de rezolvare a problemelor, care sunt înființate la un standard înalt pentru a încuraja obținerea corectă de prima dată. În producție avem echipe cu discipline mixte, cu un lider de echipă și o structură mult mai plată decât am avut înainte. Avem două proiecte pilot în care inginerii de cercetare și dezvoltare fac parte din echipa de la atelier, cu un lider de echipă comun. Scopul final este ca toată ingineria și producția să fie organizate în acest fel. Următorul pas este dezvoltarea familiilor de produse în care generarea de afaceri și vânzările sunt aduse în echipă. Așa că șefii de echipă aproape devin directori generali.

Directorul de marketing a subliniat că strategia de personal a fost „clar stabilită în procesul de planificare și avea obiective dure la fel ca strategia de afaceri".

Directorul de personal a explicat că strategia de afaceri definește ce trebuie făcut pentru a obține succesul și că strategia de personal trebuie să o completeze, ținând cont de faptul că unul dintre factorii critici de succes pentru companie este capacitatea acesteia de a atrage și reține cei mai buni oameni. Strategia de personal trebuie să contribuie la asigurarea faptului că Mercia Systems este o companie cu cele mai bune practici. Acest lucru implică faptul că „Strategia de personal trebuie să fie în concordanță cu ceea ce este cel mai bun în industrie și asta poate însemna să vizitezi patru sau cinci companii diferite, să te uiți la ceea ce fac și să ia puțin de la una și puțin de la alta și să le modelezi împreună pentru a forma strategia".

Welland Water

Welland Water este o mare companie de apă care operează, după cum a subliniat directorul general, „într-o situație de monopol, oferind un serviciu absolut fundamental pentru viață". Dar el a mai afirmat că „recunoaștem că organizația noastră nu trebuie să abuzeze de această situație și că trebuie să implantăm în companie valori care ar fi adecvate într-un mediu concurențial".

El a continuat spunând:

> Putem demonstra că serviciile pe care le oferim clienților noștri se îmbunătățesc dramatic, de la an la an. Avem un angajament continuu de a implica clienții noștri – am fost prima companie de apă care a pregătit efectiv un raport anual pentru ei. Efectuăm cercetări frecvente de urmărire, care arată că percepția clienților noștri despre noi se îmbunătățește, uneori, în ciuda unei tendințe contrare în industria națională a apei. Dar factorul critic de succes care permite ca toate acestea să se întâmple este nivelul de satisfacție și angajament al angajaților pe care îl avem, pentru că fără asta nu putem realiza niciunul dintre celelalte lucruri. Și știm despre asta pentru că obținem consultanți care să efectueze sondaje periodice ale angajaților, pe care le discutăm cu toată lumea.

Strategia de afaceri

Directorul general a descris abordarea formulării strategiei de afaceri după cum urmează:

> Abordarea noastră strategică este foarte simplă. Este rezumat în declarația noastră de viziune: ne propunem să oferim nivelul de servicii cerut de clienții noștri la un nivel de taxe pe care clienții noștri l-ar considera acceptabil. Strategiile noastre de afaceri sunt formate în principal din setarea de sus în jos a parametrilor și apoi pregătirea de jos în sus a planurilor de afaceri în care sunt implicați toți oamenii noștri. Ei își pregătesc propriile planuri de afaceri, care reflectă constrângerile de sus în jos și, pentru că le pregătesc, le cumpără automat angajamentul față de ei.
>
> Cele mai bune idei ale noastre pentru politici și strategii vin de la oamenii care desfășoară activitatea. Nu avem oameni încuiați în camere mici, gândindu-se „Care este următoarea mișcare strategică pentru afacere?"
>
> Ceea ce aveți nevoie sunt oameni care să fie în ton cu ceea ce se întâmplă în cadrul organizației – care să asculte, să vorbească, să preia toate ideile. Ceea ce încercăm să facem este să captăm toate aceste cunoștințe, toate acele inițiative, toată acea expertiză și să reflectăm acest lucru în modul în care ducem afacerea mai departe.
>
> Îmi place să vorbesc mai degrabă despre implementarea valorilor decât despre construirea de strategii.

Directorul financiar a explicat importanța declarației de viziune în dezvoltarea strategiilor de afaceri: „Compania a dezvoltat o declarație de viziune care cuprinde strategia cheie de perspectivă într-o perioadă de timp, dar

fără ca termene să fi fost stabilite. Acest lucru a stabilit liniile directoare pentru inițiative viitoare și orice astfel de inițiativă din planul de afaceri pe cinci ani este evaluată dacă se potrivește cu acea viziune.

strategia HR

Directorul general a subliniat că „Singura strategie de resurse umane de care aveți cu adevărat nevoie este exprimarea tangibilă a valorilor și punerea în aplicare a valorilor. Dacă nu înțelegi corect valorile resurselor umane, poți uita tot restul.

Directorul financiar a comentat că „Există o mulțime de interacțiuni, înainte și în timpul discuției de conducere, care tinde să fie preocupată de problemele bazate pe cultură și de modul în care gestionăm oamenii".

Iar directorul de operațiuni a indicat că organizația și-a dezvoltat strategia de HR „prin evoluție: este o agregare a lucrurilor care s-au reunit, nu neapărat în ordinea corectă".

Abordarea dezvoltării strategiei de resurse umane a fost descrisă de șeful personalului după cum urmează:

> În strategia noastră inițială de resurse umane, am încercat să includem valorile și principiile emergente care credeam că ar trebui să determine modul în care ar trebui să ne conducem afacerea în ceea ce privește oamenii. Strategiile de resurse umane provin din ideile pe care le împărtășim împreună și din problemele și problemele la care lucrează managerii. Este foarte mult un efort de echipă, lucrul cu colegii de linie în orice fac ei. Folosesc e-mailul pentru a transmite idei grupurilor de manageri și astfel elaborez proiecte de documente politice. E-mailul este un dispozitiv foarte puternic pentru a primi rapid idei înapoi.

Comentarii

În toate organizațiile menționate mai sus:

- există o strategie corporativă sau de afaceri bine definită, deși măsura în care este formalizată variază;
- Strategia HR este văzută ca parte a strategiei de afaceri;
- Strategia de resurse umane sau problemele de politică *au părut* a fi de interes pentru toți membrii consiliului de administrație și, spre deosebire de opinia populară, aceasta include și directorul financiar.

CONȚINUTUL STRATEGIILOR DE HR

Retorica din spatele conceptelor de management al resurselor umane, management strategic și MRU strategic are un sunet inspirator, dar se întâmplă ceva cu adevărat? Și dacă da, cum arată? Procesul este

important, dar sunt necesare și conținut și acțiune. În cercetarea efectuată de Armstrong și Long (1994) s-a presupus că baza oricărei abordări pe care o folosește o organizație pentru a dezvolta și implementa strategii de HR ar fi filozofia membrilor influenți ai echipei de vârf privind managementul oamenilor.

Conținutul și programele organizațiilor vizate de cercetare au fost examinate pentru a identifica ceea ce era conținut în strategiile lor de resurse umane și modul în care le implementau. Acest lucru a fost realizat sub titlurile: macro, aspecte corporative, cum ar fi viziunea și misiunea, organizarea, performanța, calitatea și îngrijirea clienților, angajamentul și introducerea de noi tehnologii; și domeniile mai specifice ale strategiei de resurse umane: resurse, învățare, dezvoltare și formare, recompensă și relații cu angajații.

Filosofia managementului oamenilor

Filosofia managementului oamenilor este o problemă strategică amplă asociată cu stilul de management și este una care nu poate fi niciodată articulată și rămâne atât de des pe o bază „luată de bună", ca și alte manifestări ale culturii corporative. Filosofia poate duce la o abordare „hard HRM" sau „soft HRM" sau o combinație a celor două, așa cum este descris în capitolul 1.

Dar pentru a adapta o definiție comună, deși oarecum inadecvată, a culturii corporative, MRU strategic se referă la „modul în care ar trebui făcute lucrurile aici în viitor". Pot fi puse întrebări despre filozofia tradițională sau de bază, măsura în care este încă relevantă și direcțiile în care s-ar putea schimba util.

Filosofia directorului general al Megastores privind gestionarea oamenilor a fost exprimată astfel:

> Există o putere și un talent imens în orice corp de oameni care numără 50.000 și suntem neglijenți dacă nu exploatăm acea resursă pe cât posibil... Contribuția managerilor noștri la valoarea adăugată este imensă pentru că sunt manageri de oameni... Nu gestionează sisteme, nu gestionează utilaje și nu administrează magazine. Nu poți gestiona un magazin; gestionați oameni într-un magazin.
>
> Am susținut întotdeauna angajarea celui mai înalt calibru de oameni pe care îi putem găsi și cred că avem asta. Suntem în avangarda comerțului cu amănuntul. Raportul nostru net-profit-vânzări este aproximativ cel mai mare din strada principală, iar în termeni de profit creștem într-un ritm mai rapid decât pe piață. Cea mai mare provocare va fi să menținem acel avantaj competitiv și pentru a face asta trebuie să menținem și să continuăm să atragem oameni de foarte mare calibru.

PROBLEME CORPORATE

Viziune și misiune

În termeni mai largi, MRU strategic se referă la implicațiile oamenilor ale viziunii managementului de vârf asupra viitorului organizației și misiunea pe care aceasta trebuie să o îndeplinească. Strategiile HR, ca și cele ale tuturor celorlalte funcții, sunt acolo pentru a sprijini realizarea viziunii și misiunii organizației și atingerea obiectivelor acesteia.

Directorul de personal la Mercia Systems a făcut următorul comentariu despre viziune și strategie: „Primul lucru este că organizația trebuie să știe încotro se îndreaptă. De aceea are nevoie de o viziune. Trebuie să știe de ce există și cine

sunt clienții săi. Acest lucru duce la dezvoltarea de strategii, care la rândul lor conduc la planuri de acțiune. Planurile urmează trei benzi: sisteme, procese și oameni.

Doi dintre ceilalți directori funcționali de la Mercia Systems au comentat despre semnificația viziunii și a simțului scopului sau misiunii:

> Aș pune-o într-un singur cuvânt, care este viziune. Dacă poți să creezi o viziune și să o comunici oamenilor, poți elibera un curent colosal de energie. Comunicarea și viziunea înseamnă educație și formare, iar eu sunt unul dintre băieții operaționali care cred că orice cheltuiți în prezent pentru educație și formare, începeți prin a-l dubla.

> Ceea ce contribuie cel mai mult la succes este simțul clar al scopului și definiția unde încerci să ajungi. Dacă nu aveți o echipă de top cu o înțelegere clară și unificată a scopului și direcției, poate fi dificil să o cascadă în întreaga organizație.

Directorul general al Welland Water a comentat că „Ne uităm la viziunea noastră pentru companie și spunem: „Cum maximizăm contribuția pe care o pot aduce oamenii noștri la realizarea acelei viziuni?".

Organizare

Strategia de resurse umane poate aborda probleme precum structura, lucrul în echipă, performanța sau calitatea și îngrijirea clienților.

Structura

Directorul general al ABC Distribution a spus că „Nu văd nicio diferență între strategia de resurse umane și strategia de afaceri privind organizația, deoarece ne evoluăm organizația pentru a reflecta în ce direcție merge afacerea".

După cum a spus directorul general al Megastores, „Nu puteți maximiza pe deplin oportunitățile de afaceri decât dacă aveți structura de management adecvată pentru a le crea".

Lucrul în echipă

La Mercia Systems, fundalul muncii de team building a fost demolarea ierarhiilor tradiționale în ultimii doi până la trei ani. În producție și inginerie nu există niciodată mai mult de trei straturi între membrii echipei și director. În 80% dintre echipele de inginerie există acum doar două straturi – managerul de echipă și managerul de inginerie. Se crede că aceste schimbări au avut efecte de anvergură asupra flexibilității și performanței și au contribuit semnificativ la realizarea unei mai bune coordonări în producție și inginerie.

Performanţă

O strategie de performanță se va baza pe o analiză a factorilor critici de succes și a nivelurilor de performanță atinse în raport cu aceștia. Apoi pot fi convenițipași cu privire la ceea ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți performanța prin instruire, dezvoltare, reorganizare, dezvoltarea proceselor de management al performanței, o anumită formă de reproiectare a proceselor de afaceri sau pur și simplu „eliminarea costurilor din afacere". Iată cum funcționează o strategie de reducere a costurilor într-una dintre diviziile cheie ale ABC Distribution, așa cum este descrisă de directorul general:

> Știm că în următorii trei ani trebuie să luăm costuri în valoare de peste 10 milioane de lire sterline din afacere. Așa că directorul nostru de personal se adună cu șeful de afaceri al diviziei și identifică domeniile pe care trebuie să ne concentrăm. Ar putea fi o creștere a productivității; ar putea fi schimbarea practicilor de lucru; ar putea fi să ne asigurăm că nu avem anomalii în jurul depozitelor în ceea ce privește plata; s-ar putea chiar să ia pauze de ceai. Se agreează o strategie pe trei ani, se stabilesc ținte și apoi se continuă cu ea.

Abordarea la Consiliul Loamshire a fost descrisă de directorul de personal astfel: „Avem o strategie generală de măsurare și management al performanței din care sa dezvoltat sistemul nostru de evaluare a performanței, care a funcționat extrem de bine. Ne-am petrecut mult timp ne asigurăm că oamenii au înțeles că acesta este un proces de dezvoltare și că nu era vorba doar despre competența lor, ci și despre capacitatea organizației de a realiza ceea ce își dorește să realizeze.'

Strategia de îmbunătățire a performanței la Megastores presupune utilizarea unui sistem de management al performanței, care a fost introdus, după cum a explicat directorul de personal, „pentru că nu aveam niciun mecanism prin

pe care am putea conduce afacerea prin oameni'. El a continuat spunând: „Managementul de linie îl deține în totalitate. Nu este un sistem de personal; este un sistem de management de linie pentru conducerea afacerii.

Directorul de personal pentru Megastores a făcut și următoarele comentarii cu privire la strategiile de performanță:

> Ne-am propus să înțelegem diferențele dintre performanța de succes și performanța mai puțin reușită în cadrul organizației și le numim funcțiile cadrului nostru de competențe. Prin dezvoltarea acestor cadre, am educat întregul nostru management de linie din întreaga organizație în modul în care să ne gândim la oamenii lor într-un sens mult mai larg. Întrebarea noastră cheie privind strategia de resurse umane este: „Cum îi facem de fapt pe oameni să ofere ceea ce are nevoie afacerea?"

Procesul de îmbunătățire a performanței ar putea însemna, așa cum a spus directorul de marketing al Mercia Systems, „a depune mult efort pentru a ne asigura că avem nivelul corect de performanță în ceea ce facem și susținem acest lucru cu stabilitate financiară și comercială".

Mercia Systems a folosit cu succes un proces de analiză funcțională, care, așa

cum este descris de directorul de personal, a fost realizat așa cum se arată în Figura 7.1.

La Welland Water, șeful personalului a considerat că:

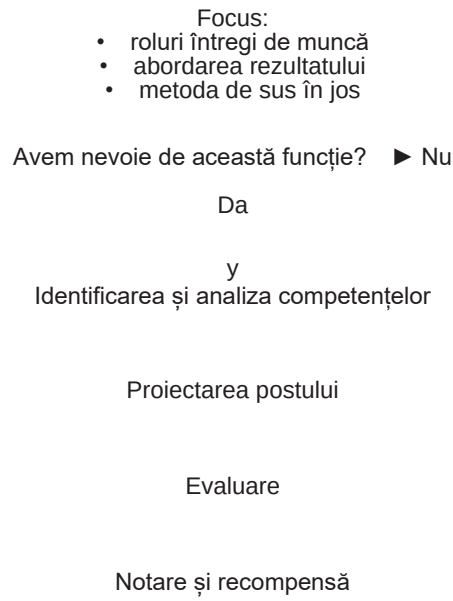


Figura 7.1 Metodologia analizei ocupaționale pentru a răspunde nevoilor de afaceri ale companiei

> Îmbunătățirea performanței constă nu atât în crearea problemelor dificile la nivelul final, ci în crearea unui mediu în care oamenii vor accepta schimbarea și vor coopera în diferite metode de lucru. Și cred că abordarea noastră de parteneriat creează un astfel de mediu, unul în care putem gestiona schimbarea cu succes și care încurajează oamenii să accepte noi responsabilități și să dobândească noi abilități.

Majoritatea organizațiilor vizate de cercetare aveau instalate procese de management al performanței în care accentul era pus pe îmbunătățirea și dezvoltarea performanței și nu pe recompensă. Schema din Mercia Systems a subliniat noile priorități de implicare, lucru în echipă și auto-dezvoltare, precum și măsuri mai standard.

Calitate și îngrijire pentru clienți

Calitatea, care înseamnă în esență satisfacția clienților, este în general recunoscută astăzi ca cheia pentru obținerea avantajului competitiv. Inovația și reducerea costurilor sunt încă importante, dar nu au niciun rezultat dacă, în cele

din urmă, clienții resping produsul deoarece nu le satisface așteptările . Calitatea este atinsă prin oameni și, în conformitate cu un principiu de bază al MRU, investiția în oameni este o condiție prealabilă pentru atingerea standardelor de înaltă calitate.

O strategie pentru calitate totală este o adevărată strategie HRM în sensul că este deținută și furnizată de management. Prin urmare, ar trebui să fie integrat în strategia lor de afaceri, așa cum este, de exemplu, pentru Mercia Systems.

Directorul executiv al Consiliului Loamshire a spus că „Avem un sistem de evaluare a performanței și un domeniu de care suntem deosebit de dornici să fie tratat ca parte a acestui proces este contribuția individului la standardele noastre de îngrijire a clienților".

La Mercia Systems, directorul de personal a declarat că, în urmărirea obiectivului lor de performanță de clasă mondială, strategia de personal trebuie să contribuie la asigurarea faptului că este o companie cu cele mai bune practici. Un aspect important al acestei strategii „este acela de a educa pe toată lumea să creeze calitate în fiecare loc de muncă, cu scopul de a le transmite oamenilor că, dacă reușești prima dată, vor economisi multă muncă inutilă".

REALIZAREA INTEGRĂRII

Integrarea strategiilor de resurse umane și de afaceri este văzută de unii comentatori ca o trăsătură distinctivă principală a resurselor umane strategice. O serie de comentatori, cum ar fi Storey (1993), au fost îndoieli cu privire la măsura în care o astfel de integrare are loc, adesea pe motiv că integrarea nu este o problemă atunci când nu există strategii corporative. Acesta nu a fost cazul în niciunul dintre

cele opt organizații menționate mai devreme. În toate, cu excepția celor două, strategiile HR, în termenii lui Walker (1992), au fost complet integrate, în timp ce în aceste cazuri strategiile au fost „aliniate".

După cum a subliniat directorul general al ABC Distribution: „Strategia noastră de resurse umane trebuie să răspundă strategiei noastre de afaceri. Provocarea pentru HR este să se uite la toate domeniile pe care le cuprind și să se asigure că sunt integrate în planul principal.' Dar el a recunoscut că „Una dintre problemele pe care această companie obișnuia să le întâmpine până acum câțiva ani a fost că strategia de resurse umane era văzută ca ceva complet separat de strategia corporativă. Ceea ce am încercat să facem în ultimii ani este să facem din ei unul și același lucru.

Directorul de personal al ABC Distribution a recunoscut că „Dezvoltarea - strategiilor de resurse umane ar trebui împărtășită mai pe scară largă cu controlorii de afaceri. Dacă nu facem asta, riscăm să nu dezvoltăm temele consistente pe care trebuie să le avem. Dar directorul de finanțe a afirmat că „În ceea ce privește îmbunătățirea performanței, strategiile de afaceri și de resurse

umane sunt foarte strâns legate. Productivitatea este un domeniu major, iar implicațiile privind resursele umane ale urmăririi acestor politici sunt critice.

Acestea, de altfel, nu au fost singurele contribuții pozitive din partea directorilor financiari. Armstrong și Long (1994) au constatat că, fără excepție, cei opt directori financiari pe care i-am intervievat erau toți pe deplin conștienți de importanța perspectivei HR pentru organizațiile lor , deși erau în mod evident preocupați de performanța financiară și de bugete.

În Consiliul Loamshire, abordarea integrării descrisă de directorul de personal a fost pur și simplu de a reuni echipa de vârf și de a le întreba: „Care sunt strategiile reale care vor ajuta organizația și funcționarea acesteia ?" Și directorul de planificare al autorității a comentat despre rolul important de integrare al directorului de personal, după cum urmează:

> Pe vremuri, managerul de personal nu era membru al echipei de management și m-am obișnuit cu o cultură în care consilierea personalului nu făcea cu adevărat parte din direcția strategică. Și orice dezbatere care ar fi putut exista la nivel corporativ a ieșit la iveală. Nu a fost condus de cineva ca directorul nostru de personal. Ea este acum la egalitate cu noi ceilalți în ceea ce privește statutul și contribuția și aduce în dezbatere întregul unghi al resurselor umane.

Și ca răspuns la întrebarea „Cât de bine sunt integrate strategiile corporative și de resurse umane ?" directorul serviciilor tehnice pentru autoritate a spus: „Răspunsul scurt este că acestea sunt indisolubil legate... Nu poți face nimic fără să fi analizat implicațiile resurselor umane și totul este despre o performanță mai bună a echipelor și a indivizilor".

Abordarea Megastores a fost descrisă de directorul magazinelor astfel:

> Punctul de plecare este planul de operare care iese din planul de afaceri și care contribuie la acesta. Există doar un anumit nivel de schimbare la care putem face față, iar ceea ce avem este o pâlnie de idei și strategii geniale, dar toate ajung în magazine. Deci ne angajăm doar la un plan pe care îl putem livra și identificăm nivelurile de schimbare pe care le putem gestiona și calculăm cât timp au magazinele pentru a-l implementa. Aceasta este introdusă în procesul de planificare, astfel încât să devină realist. Strategia de resurse umane este parte integrantă a procesului; nu este legat.

La Mercia Systems integrarea nu a fost o problemă. După cum a explicat directorul de marketing:

> Nu credem că avem o strategie de resurse umane în sine. Îl vedem doar ca pe un aspect al strategiei generale de afaceri. Din ceea ce am observat că se întâmplă în afacere, mi se pare destul de dificil să separ o componentă de activitate pe care aș numi-o strategie de HR pentru că este atât de parte integrantă a tot ceea ce se întâmplă... Strategia de HR este efectiv o parte a viziunii generale.

El a dat exemplul directorului tehnic, care elaborează hărți tehnice de traseu, și al funcției de personal, care lucrează cu managementul tehnic pentru a produce

prognoze ca bază pentru găsirea și dezvoltarea persoanelor potrivite cu abilitățile potrivite. Rolul său este de a explica natura competențelor cerute în grupurile de afaceri, inclusiv managementul afacerilor, managementul programelor și vânzările și marketingul: „Numai înțelegând acestea ne putem echipa pentru viitor".

Directorul de finanțe pentru Welland Water a subliniat că „Partea de resurse umane este o parte fundamentală a procesului de planificare a afacerii și nu este ceva pe care pur și simplu să-l prindeți undeva pe parcurs. Există o mulțime de interacțiuni, înainte și în timpul discuției de conducere, care tinde să fie preocupată de problemele bazate pe cultură și de modul în care gestionăm oamenii.

Pe baza acestor comentarii, integrarea este cel mai probabil să fie realizată atunci când:

- există strategii corporative sau de afaceri bine articulate care operează în contextul unei misiuni clare;
- există o forță motrice puternică sub forma angajamentului față de anumite valori și strategii generale de schimbare;
- directorul executiv sau directorul general recunoaște contribuția pe care oamenii o au la creșterea valorii adăugate și la obținerea unui avantaj competitiv și se asigură că problemele legate de oameni sunt pe deplin luate în considerare *în momentul în care se elaborează strategiile corporative sau de afaceri* ;
- ceilalți membri ai echipei de vârf împărtășesc, în general, opiniile directorului lor executiv cu privire la valoarea adăugată care poate fi creată prin luarea în considerare simultană a problemelor de resurse umane și corporative/de afaceri;

- directorul HR este capabil să aducă o contribuție deplină la formularea strategiilor corporative/de afaceri precum și a celor referitoare la oameni;
- opiniile directorului de resurse umane sunt ascultate, respectate și luate în considerare;
- sindicatele sunt implicate în dezvoltarea strategiilor de schimbare pe bază de parteneriat;
- Strategiile de HR se referă la factorii critici de succes ai organizației și la impactul pe care oamenii de înaltă calitate și devotați îl pot avea asupra obținerii rezultatelor pe care se așteaptă să le obțină organizația.

CARE SUNT CELE MAI CARACTERISTICE ALE MRU STRATEGIC ÎN ACȚIUNE?

Pentru a rezuma, cele mai caracteristice trăsături ale MRU strategic în acțiune în organizațiile de studiu de caz menționate mai sus au fost următoarele:

- există o strategie corporativă sau de afaceri clară și intenționată;
- strategiile de HR în cele mai multe cazuri sunt complet integrate și deținute de întreaga echipă de top management;
- strategiile HR sunt foarte preocupate de dezvoltarea organizației și a oamenilor din ea.

Majoritatea, dacă nu toate, organizațiile ar putea fi descrise ca „unitariste” în abordarea lor (adică au crezut în interesele comune ale managementului și ale angajaților) și toate se străduiesc să dezvolte o cultură „orientată spre angajament”. Dar în multe cazuri s-au străduit încă să implice sindicatele.

Part 3

strategii HR

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

8

Strategia de management al capitalului uman

Managementul capitalului uman (HCM) este preocupat de obținerea, analizarea și raportarea datelor care informează direcția strategiei de management al oamenilor cu valoare adăugată. Prin urmare, o strategie HCM este strâns asociată cu MRU strategică.

Caracteristica definitorie a HCM este utilizarea de metrici pentru a ghida o abordare a managementului oamenilor care îi consideră active. Subliniază faptul că avantajul competitiv este obținut prin investiții strategice în acele active prin implicarea și reținerea angajaților, managementul talentelor și programe de învățare și dezvoltare. HCM oferă o punte între HR și strategia de afaceri. Acesta oferă baza pentru „managementul resurselor umane bazat pe dovezi".

Raportul Accounting for People Task Force (2003) a afirmat că HCM implică analiza sistematică, măsurarea și evaluarea modului în care politicile și practicile oamenilor creează valoare. Raportul a definit HCM ca „o abordare a managementului oamenilor care o tratează mai degrabă ca pe o problemă strategică la nivel înalt decât ca pe o chestiune operațională „care trebuie lăsată în seama oamenilor de HR"". Grupul de lucru și-a exprimat opinia conform căreia HCM „a fost subexploatată ca o modalitate de a câștiga un avantaj competitiv". După cum a comentat John Sunderland, membru al grupului de lucru și președinte executiv al Cadbury Schweppes plc, „ Succesul unei organizații este produsul competenței oamenilor săi. Acel link
între oameni și performanță ar trebui să fie vizibile și disponibile tuturor părților interesate.'

Nalbantian *et al* (2004) evidențiază aspectul de măsurare intenționat al HCM. Ei definesc capitalul uman ca „stocul de cunoștințe acumulate, abilități, experiență, creativitate și alte atribute relevante ale forței de muncă" și sugerează că managementul capitalului uman implică „punerea în aplicare a unor metrici pentru a măsura valoarea acestor atribute și utilizarea acelei cunoștințe pentru a gestiona eficient organizația".

HCM este uneori definită mai larg, fără a se pune accent pe măsurare , iar această abordare îl face aproape imposibil de distins de MRU strategic. Chatzkel (2004) afirmă că „Managementul capitalului uman este un efort integrat de gestionare și dezvoltare a capacităților umane pentru a atinge niveluri semnificativ mai ridicate de performanță". Și Kearns (2005) descrie HCM ca „dezvoltarea totală a potențialului uman exprimat ca valoare organizațională". El crede că „HCM este despre crearea valorii prin oameni" și că este „o filozofie de dezvoltare a oamenilor, dar singura dezvoltare care înseamnă ceva este aceea care se traduce în valoare".

OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UM

Cele patru obiective fundamentale ale HCM sunt:

1. pentru a determina impactul oamenilor asupra afacerii și contribuția lor la valoare;
2. să demonstreze că practicile de resurse umane produc valoare pentru bani în termeni, de exemplu, de rentabilitate a investiției;
3. să ofere îndrumări cu privire la viitoarele strategii de resurse umane și de afaceri;
4. să furnizeze date care vor informa strategiile și practicile menite să îmbunătățească eficiența managementului oamenilor în organizație.

LEGĂTURA DINTRE HCM ȘI STRATEGIA DE AFACERI

Se afirmă adesea că HCM și strategia de afaceri sunt strâns legate și că o abordare HCM oferă îndrumări atât pentru HR, cât și pentru strategia de afaceri. De exemplu:

- Prin legarea bunelor practici de resurse umane și managementului strategic de măsurarea capitalului uman, firmele sunt capabile să ia o serie de decizii mai bine informate care vor contribui la asigurarea succesului afacerii pe termen lung (Scarborough și Elias, 2002).

- Scopul este acela de a avea o „strategie solidă a oamenilor care să corespundă strategiei de afaceri" (Manocha, 2005).
- Scopul principal al managementului capitalului uman este de a stabili „o

propunere de angajare care leagă munca angajaților de strategie și profit" (Donkin, 2005).

Problema este să determinați care este această legătură și cum să o faceți să funcționeze. O afirmație blândă că HCM informează strategia HR, care la rândul său informează strategia de afaceri, nu ne spune nimic despre ceea ce este implicat în practică. Dacă nu suntem atenți, nu spunem decât că toate planurile strategice de afaceri pentru inovare , creștere și leadership preț/cost depind de oameni pentru implementarea lor . Aceasta nu este o declarație deosebit de profundă sau revelatoare și este în aceeași categorie cu clișeul discreditat „Oamenii noștri sunt cel mai mare atu al nostru". Trebuie să încercăm să fim mai specifici; în caz contrar, facem doar lucruri – mai multă pregătire, planificarea succesiunii, managementul performanței, salariile legate de performanță și așa mai departe – în speranța mai degrabă decât în așteptarea că vor îmbunătăți rezultatele afacerii.

O modalitate de a fi mai specific este utilizarea evaluărilor HCM ale impactului practicilor de HR asupra performanței pentru a justifica aceste practici și pentru a îmbunătăți probabilitatea ca acestea să funcționeze. Viitorul HCM ca proces de management strategic depinde în mare măsură de realizarea acestui lucru.

Un al doilea mod de a specifica legătura este de a explora mai detaliat implicațiile pentru oameni ale strategiei de afaceri și, dimpotrivă, implicațiile de afaceri ale strategiei de HR. Acest lucru poate fi realizat prin analizarea elementelor strategiei de afaceri și a factorilor de conducere de afaceri și luând decizii cu privire la activitățile de sprijinire a resurselor umane și datele HCM necesare, așa cum este ilustrat în Tabelul 8.1.

Un al treilea mod, și posibil cel mai productiv mod de a lega resursele umane și strategia de afaceri, este de a lega rezultatele afacerii cu practicile de resurse umane pentru a determina modul în care acestea pot contribui cel mai bine la îmbunătățirea performanței.

STRATEGII DE MANAGEMENT CAPITALUL UMAN

Programul de introducere a managementului capitalului uman este ilustrat în Figura 8.1.

Programul de dezvoltare începe cu o definire a obiectivelor strategiei, de exemplu:

- obține, analizează și raportează date care informează direcția de strategii și procese de HR;
- informează dezvoltarea strategiei de afaceri;

Tabelul 8.1 Analiza strategiei de afaceri și a factorilor de afaceri

Conținut	Sunt necesare date de sprijin pentru HR Activități	
afacerii – venituri, strategiei . Maximizați valoarea pentru acționari. Creștere prin achiziții sau fuziuni. Creșterea instalațiilor de producție sau de service. Dezvoltarea produsului. Dezvoltarea pieței. Conducere preț/cost. în afaceri . Drivere Maximize au fost adăugate valoare. Productivitate. Serviciu clienți. Calitate. Satisfaceți părțile interesate – investitori, acționari, angajați, reprezentanți aleși.	Resurse umane planificare. Managementul talentelor. Dezvoltarea abilităților. Recrutare țintită. Politici de păstrare. Dezvoltarea leadership-ului. Managementul talentelor. Dezvoltarea abilităților. totală a recompensei management. Performanță management. Dezvoltați produse de înaltă producție sau întreținute pe performanță. Creșterea motivației, logodna si angajament al angajaților. acoperă dezvoltarea leadership-ului.	Compoziția forței de muncă. Ratele de uzură. Auditul de competențe. Rezultatul recrutării campanii. Învățare și dezvoltare niveluri de activitate. Rezultatul sondajelor de conducere. Date de card de punctaj echilibrat. Raporturi de valoare adăugată (de ex per angajat, adăugată valoare pe kilogram de costul angajării). Ratele de productivitate (de ex. vânzări venit pe angajat, unitatl angajat). Rezultatele generale g sondaj de opinie și alte sondaje care angajament și angajament, leadership, managementul recompenselor și managementul performanței. Analiza evaluărilor nivelului de competență. Analiza evaluărilor managementului performanței. Analiza sondajelor clientilor. Analiza rezultatelor

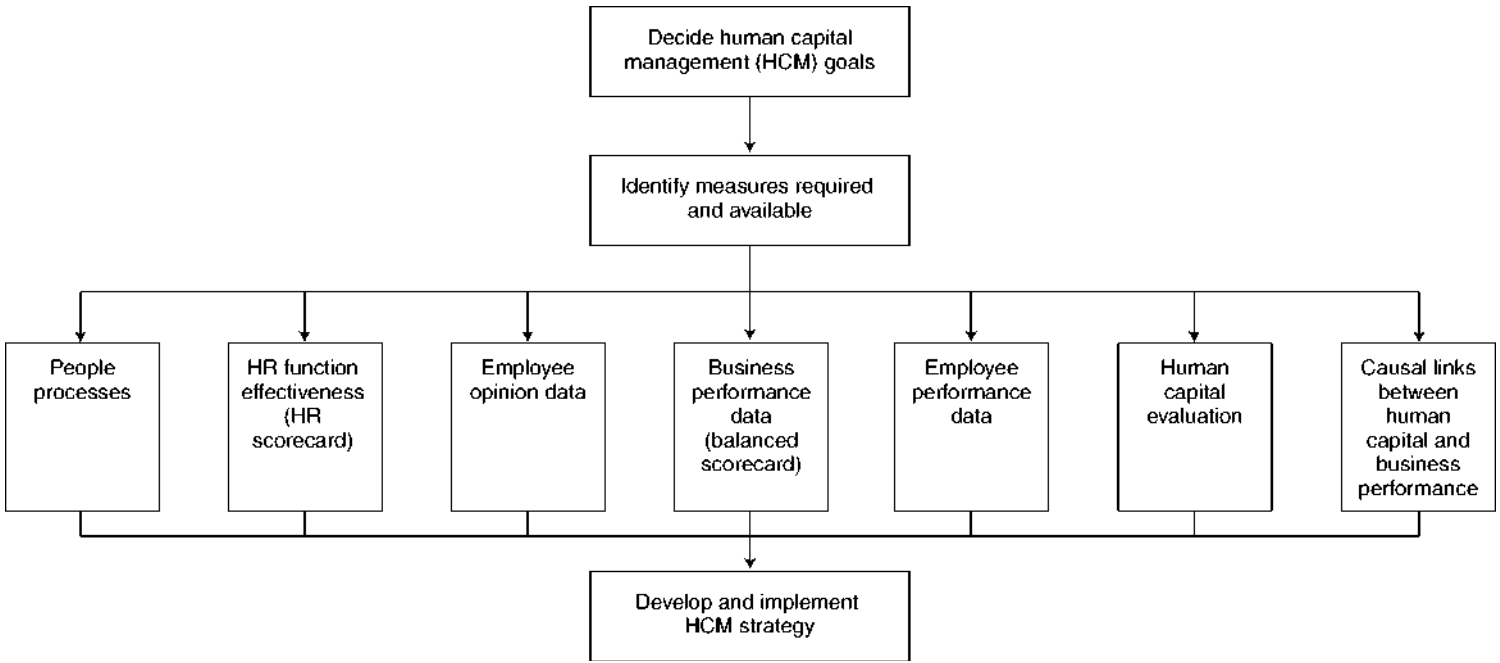

Decide human capital management (HCM) goals
Identify measures required and available
People processes
HR function effectiveness (HR scorecard)
Employee opinion data
Business performance data (balanced scorecard)
Employee performance data
Human capital evaluation
Causal links between human capital and business performance
Develop and implement HCM strategy

Figure 8.1 Developing an HCM strategy

- folosesc măsurători pentru a demonstra că strategiile și procesele HRM superioare oferă rezultate superioare;
- întăresc credința că strategiile și procesele MRU creează valoare prin oameni;
- determin impactul oamenilor asupra rezultatelor afacerii;
- evaluează valoarea capitalului uman al organizației;
- îmbunătățirea eficienței HR;
- furnizează date privind performanța capitalului uman al organizației pentru raportul de exploatare și financiar;

Demonstrez că procesele HR oferă valoare pentru bani.

Programul continuă cu identificarea măsurilor posibile și a modului în care acestea pot fi utilizate, după cum se arată în Tabelul 8.2.

Analiza măsurilor posibile conduce la elaborarea unei strategii de introducere și utilizare a acestora. Cel mai bine este adesea să începeți cu informații care sunt ușor disponibile și să extindeți gama de date pe măsură ce se câștigă experiență. Și este important să ne amintim că calitatea informațiilor contează, nu cantitatea.

Tabelul 8.2 Măsuri posibile HCM și utilizarea lor

Măsuri posibile	**Utilizare posibilă – Analiză care duce la acțiune**
Compoziția forței de muncă – sex, rasă, vârstă, normă întreagă, jumătate de normă.	Analizați amploarea diversității. Evaluați implicațiile unei preponderențe a angajaților în diferite grupe de vârstă, de exemplu, amploarea pierderilor prin
Durata distribuirii serviciului.	Indicați nivelul de succes în reținerea angajaților. Indicați preponderența angajaților cu activitate lungă sau scurtă. Permiteți evaluarea performanței
Analiza și evaluarea competențelor – absolvenți, calificați profesional sau tehnic,	Evaluați nivelurile de calificare în funcție de cerințe. Indicați unde trebuie luate măsuri pentru a face față deficiențelor.
Uzura – ratele de rotatie a angajatilor pentru diferite categorii de management si angajati.	Indicați zonele în care trebuie luate măsuri pentru a crește ratele de retenție. Oferiți o bază pentru evaluarea nivelurilor de angajament.
Absentism și rate de îmbolnăvire.	Sprijiniți cazul de afaceri pentru luarea Identificați problemele și necesitatea unor politici mai eficiente de gestionare a
Numărul mediu de posturi vacante ca	Identificați potențialele zone cu probleme de deficit.
Costuri totale de salarizare (salariu și	Furnizați date pentru analiza productivității.

Măsuri posibile	**Utilizare posibilă – Analiză care duce la acțiune**
Raport de comparație – ratele reale de plată ca procent din ratele de politică.	Permite exercitarea controlului asupra managementului structurii de salarizare.
Procentul de angajați din diferite categorii de plăți contingente sau scheme de plată după rezultat.	Demonstrați măsura în care organizația consideră că plata ar trebui să fie legată de contribuție.
Evaluarea salariului total crește pentru diferite categorii de angajați ca procent din salariu.	Comparați costurile actuale cu creșterea salariilor bugetate. Creșteri salariale de referință. Analyse cost of contingent pay. Compare actual and budgeted
Bonusuri medii sau premii salariale contingente ca procent din salariul de bază pentru diferite categorii de manageri și angajați.	
Outcome of equal pay reviews.	Dezvăluie diferența de salarizare dintre angajații de sex masculin și feminin.
Personal development plans completed as a percentage of employees.	Indicați nivelul activității de învățare și dezvoltare.
Training hours per	Indicați cantitatea reală de activitate de formare (rețineți că aceasta nu dezvăluie calitatea pregătirii realizate sau impactul acesteia). Indicate level of learning and development
Procentul de manageri care participă la programe formale de dezvoltare a managementului.	
Internal promotion rate (percentage of promotions filled	Indicați măsura în care programele de management al talentelor au succes.
Succession planning coverage (percentage of managerial jobs for which successors have	Indicați măsura în care programele de management al talentelor au succes.
Distribution of performance ratings by category of staff and department.	Indicați inconsecvențele, distribuțiile
Percentage of employees taking part in formal performance reviews.	Indicate level of performance management
Accident severity and frequency rates	îndoielnice și tendințele în evaluări. Evaluează programele de sănătate și siguranță.
Economii de costuri și creșteri ale veniturilor rezultate din schemele de sugestii ale	Measure the value created by

angajaților.
Măsuri de impact al practicilor de HR.
Evaluarea eficacității.

CONCLUZII: ROLUL STRATEGII DE MANAGEMENT CAPITALUL UMAN

Întreaga zonă a managementului capitalului uman prezintă atât o oportunitate, cât și o provocare: o oportunitate de a recunoaște oamenii ca un atu care contribuie direct la performanța organizațională și o provocare de a dezvolta abilitățile necesare pentru a identifica, analiza și comunica acea contribuție și pentru a se asigura că este recunoscută în luarea deciziilor de afaceri. Prin dezvoltarea de strategii pentru a genera informații mai bune și mai precise despre capitalul uman și prin comunicarea acestor informații atât intern, cât și extern, organizațiile nu numai că își vor îmbunătăți procesul de luare a deciziilor de afaceri, ci și vor permite părților interesate să facă evaluări mai precise cu privire la performanța viitoare pe termen lung a organizației. Există dovezi ale unei cereri în creștere, din partea comunității investiționale în special, pentru informații mai bune pentru a explica valoarea intangibilă. Multe organizații încep să înțeleagă că, într-un - mediu din ce în ce mai intens în cunoștințe, cheia unui management bun constă în înțelegerea pârghiilor care pot fi manipulate pentru a schimba comportamentul angajaților și pentru a dezvolta angajamentul și implicarea. Acest lucru, la rândul său, încurajează indivizii să adopte un comportament discreționar sau să-și împărtășească de bunăvoie cunoștințele și abilitățile pentru a atinge obiectivele organizaționale.

O strategie de management al capitalului uman care include colectarea și analiza sistematică a datelor despre capitalul uman poate ajuta managerii să înceapă să înțeleagă factorii care vor avea un impact direct asupra oamenilor pe care îi gestionează. De asemenea, îi poate ajuta pe directori să înțeleagă și să identifice domeniile în care există probleme legate de managementul eficient al personalului și să conceapă programe de dezvoltare a managementului pentru a le aborda.

9

Strategie de înaltă performanță

O strategie de înaltă performanță stabilește intențiile organizației cu privire la modul în care poate obține un avantaj competitiv prin îmbunătățirea performanței prin intermediul oamenilor. Scopul este de a sprijini realizarea obiectivelor strategice ale organizației. Acest obiectiv poate fi pus în aplicare prin intermediul sistemelor de lucru de înaltă performanță (HPWS), așa cum este descris în acest capitol. Becker *et al* (2001) au afirmat că scopul unor astfel de sisteme este de a dezvolta o „perspectivă de înaltă performanță în care HR și alți directori să vadă HR ca pe un sistem încorporat în sistemul mai larg de implementare a strategiei firmei". După cum a comentat Nadler (1989), acestea sunt introduse în mod deliberat pentru a îmbunătăți performanța organizațională, financiară și operațională.

Sistemele de lucru de înaltă performanță sunt cunoscute și ca practici de lucru de înaltă performanță (Sung și Ashton, 2005). Thompson și Heron (2005) se referă la ele ca fiind organizații de muncă de înaltă performanță, care „investesc în abilitățile și abilitățile angajaților, proiectează munca în moduri care să permită colaborarea angajaților în rezolvarea problemelor și oferă stimulente pentru a motiva lucrătorii să-și folosească efortul discreționar". Există multe puncte comune între practicile incluse în sistemele de muncă de înaltă performanță, de angajament ridicat și de mare implicare, așa cum este descris în capitolul 4. Sung și Ashton (2005) notează că:

În unele cazuri, practicile de muncă de înaltă performanță sunt numite „practici de angajament ridicat” (Walton, 1985) sau „management de implicare ridicată” (Lawler, 1986).
Mai recent, ele au fost denumite „organizații de înaltă performanță” (Lawler *și colab.* 1998; Ashton și Sung, 2002) sau practici de lucru cu „înaltă implicare” (Wood *și colab* ., 2001). În timp ce aceste studii se referă la aceleași fenomene generale, utilizarea diferitelor „etichete” a adăugat, fără îndoială, confuzie.

SISTEM DE LUCRU DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ DEFINIT

După cum sunt definite de Appelbaum *et al* (2000), sistemele de lucru de înaltă performanță sunt compuse din practici care pot facilita implicarea angajaților, îmbunătățirea abilităților și motivarea. Cercetările efectuate de Armitage și Keeble Allen (2007) au indicat că elementele de bază ale managementului oamenilor au stat la baza muncii de înaltă performanță. Ei au identificat trei teme care stau la baza conceptului HPWS:

1. o cultură deschisă și creativă, centrată pe oameni și incluzivă, în care luarea deciziilor este comunicată și împărtășită prin intermediul organizației;
2. investiții în oameni prin educație și formare, loialitate, incluziune și muncă flexibilă;
3. rezultate de performanță măsurabile, cum ar fi benchmarking și stabilirea de obiective, precum și inovarea prin procese și bune practici.

Sung și Ashton (2005) au definit ceea ce ei numesc practici de muncă de înaltă performanță ca un set de 35 de practici de muncă complementare care acoperă trei domenii largi: practici de muncă cu implicare ridicată a angajaților, practici de resurse umane și practici de recompensă și angajament. Ei se referă la ele ca „pachete” de practici.

CARACTERISTICILE UNUI SISTEM DE LUCRU PERFORMANT

Un sistem de lucru de înaltă performanță este descris de Becker și Huselid (1998) ca un „sistem HRM coerent și coerent în interior, care se concentrează pe rezolvarea problemelor operaționale și pe implementarea strategiei competitive a firmei”. Ei sugerează că un astfel de sistem „este cheia pentru achiziționarea, motivarea și dezvoltarea activelor intelectuale subiacente care pot fi o sursă de avantaj competitiv susținut”. Acest lucru se datorează faptului că:

- face legătura între deciziile de selecție și promovare ale firmei de modele de competențe validate;

- elaborează strategii care oferă suport în timp util și eficient pentru abilitățile cerute de implementarea strategiei firmei;
- adoptă politici de compensare și management al performanței care atrag, reține și motivează angajații de înaltă performanță.

După cum este descris de Appelbaum *și colab* . (2000), un HPWS este „în general asociat cu practicile de atelier care ridică nivelurile de încredere în locurile de muncă și măresc recompensa intrinsecă a lucrătorilor din muncă și, prin urmare, sporesc angajamentul organizațional".

Nadler și Gerstein (1992) au caracterizat un HPWS ca un mod de a gândi organizațiile. Poate juca un rol important în managementul strategic al resurselor umane, ajutând la realizarea unei „potriviri" între informații , tehnologie, oameni și muncă.

COMPONENTELE UNUI HPWS

Descrierile sistemelor de înaltă performanță includ liste de practici dezirabile și, prin urmare, întruchipează noțiunea de „cea mai bună practică" sau abordarea „universalistă" descrisă în Capitolul 3. Listele variază considerabil, așa cum se arată în selecția prezentată în Tabelul 9.1. Gephart (1995) notează că cercetările nu au identificat în mod clar niciun set unic de practici de înaltă performanță. Și Sung și Ashton (2005) comentează: „Ar fi greșit să cauți o singură listă magică". Totul depinde de context.

Cu toate acestea, Ashton și Sung (2002) au remarcat că practicile pot fi mai eficiente atunci când sunt grupate în „pachete". De exemplu, utilizarea izolată a cercurilor de calitate nu este la fel de eficientă ca atunci când practica este susținută de o implicare mai largă a angajaților sau practici de abilitare.

IMPACTUL SISTEMELOR DE LUCRU DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ

Au fost efectuate un număr considerabil de studii, rezumate mai jos, care demonstrează că impactul sistemelor de lucru de înaltă performanță este pozitiv. Un studiu mai negativ este de asemenea rezumat.

Departamentul Muncii al SUA (1993)

Într-un sondaj efectuat pe 700 de organizații, Departamentul Muncii din SUA a constatat că firmele care au folosit practici inovatoare de resurse umane arată un

nivel semnificativ mai ridicat de acționar și rentabilitate brută a capitalului.

Table 9.1 Lists of HR practices in high-performance work systems

Departamentul Muncii al SUA (1999)	Appelbaum *și colab* . (2000)	Sung și Ashton (2005)	Thompson și Heron (2005)
Sisteme atente și extinse de recrutare, selecție și formare. Sisteme formale de partajare a informațiilor cu angajații. Design clar al postului. Procese de participare la nivel înalt. Monitorizarea atitudinilor. Evaluări de performanță. Funcționarea corectă a procedurilor de reclamație. Scheme de promovare și compensare care asigură recunoașterea și recompensarea angajaților cu performanțe înalte.	Munca este organizată pentru a permite lucrătorilor din prima linie să participe la deciziile care modifică rutinele organizaționale. Lucrătorii au nevoie de mai multe abilități pentru a-și face treaba cu succes, iar multe dintre aceste abilități sunt specifice firmei. Lucrătorii se confruntă cu o mai mare autonomie în ceea ce privește sarcinile și metodele lor de muncă. Plata stimulativă motivează lucrătorii să	Practici de lucru cu implicare ridicată, de exemplu echipe auto-dirijate, cercuri de calitate și partajarea sau accesul la informațiile companiei. Practici de resurse umane, de exemplu, procese sofisticate de recrutare, evaluări ale performanței, reproiectare a muncii și mentorat. Practici de recompensă și angajament, de exemplu diverse recompense financiare,	Partajarea informațiilor. Recrutare sofisticată. Program de inducție formal. Cinci sau mai multe zile de formare în afara locului de muncă în ultimul an. Echipe de lucru semi- sau total autonome; echipe de îmbunătățire continuă; grupuri de rezolvare a problemelor. Dezvoltarea abilităților interpersonale. Feedback de performanță. Implicare – comitet de întreprindere, schemă de sugestii, sondaj

Jeffrey King (1995)

Jeffrey King citează un sondaj al companiilor din Fortune 1000 din Statele Unite, care dezvăluie că 60% dintre cei care folosesc cel puțin o practică sporind responsabilitatea angajaților în procesul de afaceri au raportat că rezultatul a fost o creștere a productivității, în timp ce 70% au raportat o îmbunătățire a calității.

El a examinat impactul utilizării unei practici. Un studiu pe 155 de firme producătoare a arătat că cele care au introdus un program formal de formare au înregistrat o creștere cu 19% mai mare a productivității pe parcursul a trei ani decât firmele care nu au introdus un program de formare. Cercetările privind utilizarea partajării câștigurilor în 112 firme de producție au arătat că ratele defecțiunilor și perioadelor de nefuncționare au scăzut cu 23% în primul an după introducerea abordării . Analiza sa a 29 de studii privind efectele participării la locul de muncă asupra productivității a indicat că 14 au avut un efect pozitiv asupra productivității, doar două au avut efecte negative, iar restul au fost neconcludente.

Cu toate acestea, el a observat că astfel de practici de muncă pot avea doar un efect limitat, cu excepția cazului în care sunt elemente ale unui sistem de lucru coerent. Cercetările ulterioare au examinat schimbările de-a lungul timpului în 222 de firme și au descoperit că aceste practici și alte practici au fost asociate cu o productivitate și mai mare atunci când sunt implementate împreună în sisteme.

El a concluzionat că dovezile sugerează că utilizarea unor sisteme cuprinzătoare de practici de lucru în firme este cea mai strâns asociată cu o performanță mai puternică a firmei. Totuși, el a menționat că „natura relației - dintre practicile de muncă de înaltă performanță și productivitate nu este clară".

Arup Varma, Richard Beatty, Craig Schneier și David Ulrich (1999)

A fost realizat un sondaj asupra a 39 de organizații pentru a examina antecedentele, designul și eficacitatea inițiativelor de înaltă performanță. Rezultatele au indicat că HPWS-urile sunt inițiate în primul rând de firme puternice care caută să devină mai puternice. În primul rând, firmele au raportat că, în general, HPWS lor:

am avut un impact semnificativ asupra performanței financiare;
I am creat o schimbare pozitivă a culturii în organizație (ex. cooperare și inovare);
I a creat grade mai mari de satisfacție profesională în rândul angajaților;
am influențat pozitiv modul în care a fost proiectată munca;
Am condus la îmbunătățirea semnificativă a proceselor de comunicare din cadrul organizației.

În special, utilizarea recompenselor bazate pe echipă și a recompenselor non-financiare a fost strâns legată de performanța îmbunătățită, la fel ca și recompensarea oamenilor pentru îmbunătățirea competențelor lor.

Harvie Ramsay, Dora Scholarios și Bill Harley (2000)

Scopul acestei cercetări a fost să exploreze legăturile dintre practicile HPWS și rezultatele angajaților și prin intermediul acestora cu performanța organizațională. Ele se referă la existența unei „cutii negre", ceea ce înseamnă că, deși introducerea unui HPWS poate fi asociată cu o performanță îmbunătățită, niciun cercetător nu a stabilit încă cum se întâmplă acest lucru.

Cercetarea lor s-a bazat pe datele din Sondajul privind relațiile cu angajații la locul de muncă din Marea Britanie din 1998. Ei au comentat că „opinia larg răspândită conform căreia rezultatele pozitive ale performanței din HPWS flux prin rezultatele pozitive ale angajaților s-a dovedit a fi foarte discutabilă", o constatare care a fost contrară celor mai multe

dacă nu toate celelalte studii. Aceștia admit că analiza lor a fost „poate prea simplistă pentru a surprinde realitatea complexă a implementării și funcționării HPWS", dar observă, în mod realist, că „există limitări majore în ceea ce privește managementul strategic al forței de muncă care limitează sever potențialul ca abordările inovatoare să fie implementate cu succes".

Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter Berg și Arne Kalleberg (2000)

Un proiect de cercetare cu mai multe fațete a fost folosit de autori în studiul lor asupra impactului HPWS. Acestea au inclus interviuri cu managementul, colectarea performanței fabricii și anchete de date ale lucrătorilor cu privire la experiențele lor cu practicile de atelier. Au fost chestionați aproape 4.400 de angajați și au fost vizitate 44 de unități de producție.

Rezultatele cercetării în industrie au fost următoarele:

- în industria siderurgică HPWS-urile au produs o serie de efecte pozitive asupra performanței, de exemplu creșteri substanțiale ale timpului de funcționare;
- în industria de îmbrăcăminte, introducerea unui „sistem de module" (adică rate de lucru în grup legate de calitate, precum și de cantitate, mai degrabă decât de lucru individual, plus competențe multiple) a accelerat dramatic timpul de producție, satisfacând cerințele consumatorilor de livrare rapidă;
- în industria electronică medicală și a imaginilor, cei care folosesc un HPWS s-au clasat foarte bine pe opt indicatori diverși de performanță financiară și eficiență și calitate a producției.

Impactul HPWS asupra lucrătorilor individuali a fost de a îmbunătăți:

- încredere prin împărțirea controlului și încurajarea participării;
- recompense intrinseci deoarece lucrătorii sunt provocați să fie creativi și să-și folosească abilitățile și cunoștințele – recompensele intrinseci sunt cel mai probabil să fie îmbunătățite acolo unde rolul oferă un grad rezonabil de discreție și autonomie;
- angajamentul organizațional prin oportunitatea de a participa și stimulente care îi fac pe oameni să simtă că relațiile organizaționale sunt benefice pentru ei;
- satisfacția la locul de muncă datorită participării, percepției echității salariale și resurselor adecvate pentru a face locuri de muncă (resursele inadecvate sunt o cauză a nemulțumirii , așa cum este munca într-un mediu nesigur sau necurat).

Luate în ansamblu, rezultatele au sugerat că caracteristicile de bază ale HPWS-urilor - autonomie în luarea deciziilor la nivel de sarcină, apartenența la echipe de producție și offline auto-direcționate și comunicarea cu oamenii.

în afara grupului de lucru – în general sporesc nivelurile de angajament și satisfacție organizațională ale lucrătorilor.

Johnny Sung și David Ashton (2005)

Acest sondaj privind practicile de lucru de înaltă performanță (HPWP) a fost realizat în 294 de companii din Marea Britanie. Acesta a inclus 10 studii de caz. Scopul său a fost de a studia relația dintre adoptarea unor astfel de practici și o serie de rezultate organizaționale. A fost întocmită o listă de 35 de practici HPWP sub cele trei rubrici de practici de mare implicare, practici de resurse umane și practici de recompensă și angajament.

Sondajul a oferit dovezi că nivelul de adoptare a HPWP măsurat prin numărul de practici utilizate este legat de performanța organizațională. Cei care au adoptat mai multe practici ca „pachete" au avut o implicare mai mare a angajaților și au fost mai eficienți în furnizarea de formare adecvată, gestionarea personalului și oferirea de oportunități de carieră.

Jeff Ericksen (2007)

Au fost efectuate cercetări în 196 de întreprinderi mici pentru a testa ipoteza conform căreia HPWS creează un avantaj de resurse umane prin alinierea atributelor cheie ale angajaților și obiectivelor strategice ale firmei și prin adaptarea atributelor forței de muncă ca răspuns la noile circumstanțe strategice. Alinierea dinamică a forței de muncă există atunci când firmele au „tipurile potrivite de oameni, în locurile potrivite, care fac lucrurile potrivite corect" și atunci când se fac cu ușurință ajustări asupra forței de muncă pe măsură ce situația se schimbă.

Cercetarea a arătat că a existat o relație puternică pozitivă între alinierea forței de muncă și creșterea vânzărilor atunci când adaptarea a fost ridicată.

DEZVOLTAREA O STRATEGIE DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ

O strategie de înaltă performanță trebuie să fie aliniată la contextul organizației și la strategia sa de afaceri. Prin urmare, fiecare organizație va dezvolta o strategie diferită, așa cum este ilustrat de exemplele de studii de caz prezentate în Tabelul 9.2.

Abordarea dezvoltării

O strategie de înaltă performanță se concentrează pe ceea ce trebuie făcut pentru a atinge obiectivele organizației. Scopul este de a crea și menține o cultură de înaltă performanță . Abordarea dezvoltării se bazează deci pe o

Table 9.2 Examples of high-performance working ingredients

Organizare	Ingrediente de lucru de înaltă performanță
Halo Foods	O strategie care menține competitivitatea prin creșterea valorii adăugate prin eforturile și capacitatea sporită a întregului personal. Integrarea progresului tehnic cu dezvoltarea oamenilor. Încrederea continuă pe lucrul în echipă și un leadership eficient, cu inovare și abilități
Cartea funciară	Schimbări organizaționale pentru eficientizarea proceselor, creșterea nivelului de calificare și eliberarea talentelor. Manageri care vedeau că problemele erau la fel de mult culturale, cât și organizaționale. Recrutarea persoanelor ale căror atitudini și aptitudini se potrivesc cu nevoile practicilor de
Sisteme de frânare pentru vehicule grele	Îmbunătățirea abilităților, în special a abilităților de management și autogestionare folosind cadre de competențe.
Meritor	Abilități de lucru în echipă și experiență utilizate în proiecte de îmbunătățire.
Orangebox	O strategie care se bazează pe reinventarea constantă a capacității operaționale. Implicarea și dezvoltarea talentelor existente și inițiativă în îmbunătățirea productivității. Creșterea utilizării proiectelor interdepartamentale pentru a aborda oportunități
Perkinelmer	O viziune și valori implementate de manageri și supraveghetori. Implicarea tuturor în organizarea și stabilirea unei culturi de îmbunătățire continuă. Învățarea ca bază pentru schimbare
Asociația Unită a Locuințelor din Welsh	Legarea unor relații de muncă mai bune cu o performanță mai bună. Folosirea experienței personalului pentru a îmbunătăți serviciile pentru clienți. Concentrarea dezvoltării managementului pe cascada

Sursa: Stevens (2005)

înțelegerea care sunt aceste obiective și modul în care oamenii pot contribui la realizarea lor și evaluarea ce tip de cultură a performanței este necesar ca bază pentru dezvoltarea unui sistem de lucru de înaltă performanță.

Caracteristicile unei culturi de înaltă performanță sunt următoarele:

- există o linie de viziune clară între obiectivele strategice ale organizației și cele ale departamentelor sale și ale personalului său la toate nivelurile;
- oamenii știu ce se așteaptă de la ei – își înțeleg obiectivele și responsabilitățile;
- oamenii simt că munca lor merită făcută și că există o potrivire puternică între job și capacitățile lor;
- oamenii sunt împuterniciți să își maximizeze contribuția;
- managementul definește ceea ce are nevoie sub formă de îmbunătățiri ale

performanței, stabilește obiective pentru succes și monitorizează performanța pentru a se asigura că obiectivele sunt atinse;
- există o conducere puternică de la vârf, care generează o credință comună în importanța îmbunătățirii continue;
- se pune accent pe promovarea atitudinilor pozitive care au ca rezultat o forță de muncă angajată, angajată și motivată;
- procesele de management al performanței sunt aliniate la obiectivele de afaceri pentru a se asigura că oamenii sunt implicați în atingerea obiectivelor și standardelor convenite ;
- capacitățile oamenilor sunt dezvoltate prin învățare la toate nivelurile pentru a sprijini îmbunătățirea performanței și oamenilor li se oferă oportunități de a-și folosi pe deplin abilitățile și abilitățile;
- un bazin de talente asigură o aprovizionare continuă de performanți înalți în roluri cheie;
- oamenii sunt apreciați și recompensați în funcție de contribuția lor;
- oamenii sunt implicați în dezvoltarea practicilor performante;
- există un climat de încredere și lucru în echipă, care vizează furnizarea unui serviciu distinctiv clientului.

Sistemele de lucru de înaltă performanță oferă mijloacele pentru crearea unei culturi a performanței. Ele întruchipează moduri de a gândi performanța în organizații și cum poate fi îmbunătățită. Aceștia sunt preocupați de dezvoltarea și implementarea pachetelor de practici complementare care, ca întreg integrat, vor avea un impact mult mai puternic asupra performanței decât dacă ar fi tratate ca entități separate.

Programul de dezvoltare necesită un lider puternic din partea de sus. Părțile interesate – managerii de linie, liderii de echipă, angajații și reprezentanții acestora – ar trebui să fie implicați cât mai mult posibil prin sondaje, focus grupuri și ateliere.

Dezvoltarea unui sistem de lucru performant

Pașii necesari sunt descriși mai jos:

1. *Analizați strategia de afaceri:*
   – Unde merge afacerea?
   – Care sunt punctele forte și punctele slabe ale afacerii?
   – Cu ce amenințări și oportunități se confruntă afacerea?
   – Care sunt implicațiile celor de mai sus asupra tipului de oameni solicitați de business, acum și în viitor?
   – În ce măsură (poate) obține afacerea avantaj competitiv prin intermediul oamenilor?

2. *Definiți cultura de performanță dorită a afacerii și obiectivele exercițiului.* Utilizați lista de caracteristici de mai sus ca punct de plecare și produceți o listă care să fie aliniată cu cultura și contextul afacerii și o declarație a obiectivelor dezvoltării unui HPWS.
3. *Analizați aranjamentele existente.* Începeți de la titlurile definite în etapa 2 și analizați în funcție de fiecare titlu:
   – Ce se întâmplă acum sub formă de practici, atitudini și comportamente (ce dorim ca oamenii să facă diferit)?
   — Ce ar trebui să se întâmple?
   – Ce simt oamenii despre aceasta (cu cât se implică mai mult în această analiză din partea tuturor părților interesate, cu atât mai bine)?
4. *Identificați decalajele dintre ceea ce este și ceea ce ar trebui să fie.* Clarificați practicile specifice în care există loc considerabil de îmbunătățire.
5. *Întocmește o listă de practici care trebuie introduse sau îmbunătățite.* În această etapă, ar trebui să se producă doar o definiție largă a ceea ce trebuie făcut în mod ideal.
6. *Stabiliți complementarități.* Identificați practicile care pot fi legate între ele în „pachete" pentru a se completa și susține reciproc.
7. *Evaluați caracterul practic.* Lista ideală de practici, sau de preferință pachete de practici, ar trebui supusă unei verificări a realității:
   – Merită făcut? Care este cazul de afaceri în ceea ce privește valoarea adăugată? Ce contribuție va avea la sprijinirea atingerii obiectivelor strategice ale organizației?
   — Se poate face?
   – Cine o face?
   – Avem resursele să o facem?
   – Cum gestionăm schimbarea?
8. *Prioritizează.* În lumina evaluării aspectelor practice, decideți asupra priorităților care ar trebui acordate introducerii de practici noi sau îmbunătățite. Abordarea realistă este esențială. Va exista o limită a cât de mult se poate face o dată sau în orice moment viitor. Prioritățile ar trebui stabilite prin evaluarea:
   – valoarea adăugată pe care o va crea practica;
   – disponibilitatea resurselor necesare;
   – probleme anticipate în introducerea practicii, inclusiv rezistența la schimbare din partea părților interesate (nu trebuie făcut prea mult din aceasta: schimbarea poate fi gestionată, dar sunt multe de spus pentru obținerea unor câștiguri rapide);
   – măsura în care practicile pot forma pachete de practici care se sprijină reciproc.
9. *Definiți obiectivele proiectului.* Elaborați declarația generală a obiectivelor realizată în etapa 2 și definiți ce urmează a fi atins, de ce și cum.
10. *Obțineți acceptare.* Acest lucru ar trebui să înceapă de la vârf cu directorul executiv și membrii echipei de management superior, dar, pe cât posibil, ar

trebui să se extindă la toate celelalte părți interesate (mai ușor dacă aceștia au fost implicați în stadii anterioare și dacă intențiile au fost pe deplin comunicate).

11. *Planificați implementarea.* Aici lucrurile devin dificile. A decide ce trebuie făcut este destul de ușor; a face asta este partea grea. Planul de implementare trebuie să acopere:
    12. cine preia conducerea: aceasta trebuie să vină de la vârful organizației; nimic nu va funcționa fără el;
    13. cine gestionează proiectul și cine mai este implicat;
    14. calendarul de dezvoltare și introducere;
    15. resursele (oameni și bani necesari);
    16. modul în care va fi gestionat programul de schimbare, inclusiv comunicarea și consultarea ulterioară;
    17. criteriile de succes ale proiectului.
12. *Implementează.* Prea des, 80% din timpul petrecut pentru introducerea unui HPWS este cheltuit pentru planificare și doar 20% pentru implementare. Ar trebui să fie invers. Oricine este responsabil de implementare trebuie să aibă abilități foarte considerabile de gestionare a proiectelor și a schimbării.

10

Strategia de responsabilitate socială corporativă

Responsabilitatea socială corporativă (CSR) este exercitată de organizații atunci când își desfășoară activitatea într-un mod etic, ținând cont de impactul social, de mediu și economic al modului în care funcționează și mergând dincolo de conformitate. După cum este definit de McWilliams *et al* (2006), CSR se referă la acțiunile întreprinse de întreprinderi „care promovează un anumit bun social dincolo de interesele firmei și de ceea ce este cerut de lege".

CSR a fost, de asemenea, descris de Husted și Salazar (2006) ca fiind preocupat de „impactul comportamentului de afaceri asupra societății" și de Porter și Kramer (2006) ca un proces de integrare a afacerilor și a societății. Acesta din urmă a susținut că pentru a promova RSC „trebuie să o înrădăcinem într-o înțelegere largă a interrelației dintre o corporație și societate, ancorând-o în același timp în strategiile și activitățile unor companii specifice".

CIPD in *Making CSR Happen: Contribuția managementului oamenilor* (Redington, 2005) a pus mai mult accent pe CSR la locul de muncă atunci când a definit-o ca „angajamentul continuu al întreprinderilor de a se comporta etic și de a contribui la dezvoltarea economică, îmbunătățind în același timp calitatea vieții forței de muncă și a familiilor acestora, precum și a comunității locale și a societății în general".

CSR STRATEGIC DEFINIT

CSR strategic se referă la a decide inițial dacă firma ar trebui sau nu să fie

implicată în probleme sociale și apoi să creeze o agendă socială corporativă - să decidă asupra problemelor sociale să se concentreze și în ce măsură. După cum subliniază Porter și Kramer (2006), strategia este întotdeauna despre alegere. Ei sugerează că organizațiile care „fac alegerile corecte și construiesc inițiative sociale concentrate, proactive și integrate în concordanță cu strategiile lor de bază se vor distanța din ce în ce mai mult de grup". Ei cred, de asemenea, că „prin CSR strategic compania va avea cel mai mare impact social și va culege cele mai mari beneficii de afaceri". După cum subliniază Baron (2001), CSR este ceea ce face o firmă atunci când oferă „un bun public în legătură cu strategia sa de afaceri și de marketing".

Strategia de CSR trebuie integrată cu strategia de afaceri, dar este, de asemenea, strâns asociată cu strategia HR. Acest lucru se datorează faptului că este preocupat de comportamentul etic atât în afara companiei, cât și în interiorul firmei – cu societatea în general și cu comunitatea internă. În acest ultim caz, aceasta înseamnă crearea unui mediu de lucru în care drepturile personale și de angajare sunt respectate, iar politicile și practicile de resurse umane oferă un tratament corect și etic al angajaților.

ACTIVITĂȚI DE CSR

Activitățile de CSR enumerate de McWilliams *et al* (2006) includ încorporarea de caracteristici sau caracteristici sociale în produse și procese de fabricație, adoptarea de practici progresive de management al resurselor umane, atingerea unor niveluri mai ridicate de performanță de mediu prin reciclare și reducerea poluării și promovarea obiectivelor organizațiilor comunitare.

Business in the Community (2007) a analizat activitățile de CSR a 120 de companii britanice de top și le-a rezumat sub patru rubrici:

1. *Comunitate.* Abilitățile și educația, capacitatea de angajare și excluziunea socială au fost adesea identificate ca riscuri și oportunități cheie. Alte activități majore au fost sprijinirea inițiativelor comunității locale și a fi un vecin responsabil și sigur.
2. *Mediu.* Majoritatea companiilor au raportat schimbările climatice și utilizarea resurselor drept probleme cheie pentru afacerea lor, iar 85% dintre ele și-au gestionat impactul printr-un sistem de management de mediu.
3. *Piața.* Problemele menționate cel mai frecvent de companii au fost cercetarea și dezvoltarea, achizițiile și lanțul de aprovizionare, vânzarea responsabilă, marketingul responsabil și siguranța produselor. A fost o răsărire

   concentrați-vă pe tratamentul echitabil al clienților, furnizarea de informații și etichetare adecvate despre produse și impactul produselor asupra sănătății clienților.
4. *Locul de muncă.* Aceasta a fost cea mai puternică zonă de management,

deoarece majoritatea companiilor au stabilit cadre de management al angajării care pot răspunde problemelor la locul de muncă pe măsură ce apar. Companiile au recunoscut rolul crucial al angajaților în realizarea unor practici de afaceri responsabile. S-a pus un accent din ce în ce mai mare pe comunicarea internă și pe formare pentru a crește gradul de conștientizare și înțelegere de ce este relevant pentru ei și valoros pentru afacere. S-a acordat mai multă atenție problemelor de sănătate și bunăstare, precum și agendei tradiționale de siguranță. S-a lucrat mai mult cu privire la diversitate, atât pentru a se asigura că afacerea atrage o forță de muncă diversă, cât și pentru a comunica pe plan intern grija afacerii pentru diversitate.

Întreprinderile din Comunitate au raportat, de asemenea, un accent din ce în ce mai pus pe afacerile responsabile ca sursă de avantaj competitiv, deoarece firmele trec dincolo de minimizarea riscului și de a crea oportunități.

Un sondaj realizat de Industrial Relations Services (Egan, 2006) a constatat că:

- majoritatea angajatorilor consideră că practicile de angajare menite să asigure un tratament echitabil și etic al personalului pot stimula recrutarea și păstrarea;
- relativ puțini angajatori sunt ferm convinși de o legătură pozitivă cu performanța sau productivitatea afacerii;
- problema eticii în muncă este adesea privită ca parte a unui pachet mai larg de responsabilitate socială;
- Politicile privind angajarea etică acoperă cel mai frecvent practica HR în domeniile recrutării, diversității, concedierii şi procedurilor de concediere şi implicarea angajaţilor.

JUSTIFICAREA CSR

Teoria părților interesate, așa cum a fost propusă pentru prima dată de Freeman (1984), sugerează că managerii trebuie să satisfacă o varietate de constituenți (de exemplu lucrători, clienți, furnizori, organizații ale comunității locale) care pot influența rezultatele firmei. Conform acestui punct de vedere, nu este suficient ca managerii să se concentreze exclusiv pe nevoile acționarilor sau ale proprietarilor corporației. Teoria părților interesate implică faptul că poate fi benefic pentru firmă să se angajeze în anumite activități de CSR pe care părțile interesate non-financiare le consideră importante.

O viziune diferită a fost exprimată de Theodore Levitt, expert în marketing. În articolul său din 1958 *din Harvard Business Review* , „Pericolele responsabilității sociale", el a avertizat că „slujba guvernamentală nu este afaceri, iar munca

afacerilor nu este guvernare". Milton Friedman (1970), monetaristul din Chicago, și-a exprimat același sentiment. Maxima lui a fost că responsabilitatea socială a afacerilor este de a maximiza profiturile în limitele legii. El a susținut că simpla existență a CSR a fost o problemă de agenție în cadrul firmei, prin aceea că este vorba despre o utilizare greșită a resurselor încredințate managerilor de către proprietari, care ar putea fi mai bine utilizate în proiecte interne cu valoare adăugată sau returnate acționarilor.

În general, totuși, cel puțin cadrele universitare au fost în favoarea CSR și există o mulțime de dovezi, atât în Marea Britanie, cât și în Statele Unite ale Americii, că multe firme urmăresc politici de CSR. Argumentele identificate de Porter și Kramer (2006) care susțin CSR sunt:

1. *Apelul moral* – argumentul că companiile au datoria de a fi buni cetățeni. Asociația de afaceri din SUA Business for Social Responsibility le cere membrilor săi „să obțină succesul comercial în moduri care onorează valorile etice și respectă oamenii, comunitățile și mediul natural".
2. *Sustenabilitate* – un accent pe protecția mediului și a comunității . După cum a exprimat Consiliul Mondial de Afaceri pentru Dezvoltare Socială Durabilă (2006), aceasta implică „să satisface nevoile prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi".
3. *Licență de funcționare* – fiecare companie are nevoie de permisiunea tacită sau explicită din partea guvernului, comunităților și altor părți interesate pentru a face afaceri.
4. *Reputație* – Inițiativele de CSR pot fi justificate pentru că îmbunătățesc imaginea unei companii, îi întăresc brandul, însuflețesc moralul și chiar ridică valoarea stocului său.

Rațiunea CSR așa cum este definită de Hillman și Keim (2001) se bazează pe două propuneri: în primul rând, există un imperativ moral ca întreprinderile „să facă ceea ce trebuie", indiferent de modul în care astfel de decizii afectează performanța firmei (argumentul problemelor sociale); și în al doilea rând, firmele pot obține un avantaj competitiv legând activitățile CSR de părțile interesate primare (argumentul părților interesate). Cercetarea lor în 500 de firme a implicat că investiția în managementul părților interesate poate fi complementară creării de valoare pentru acționari și ar putea într-adevăr să ofere o bază pentru avantajul competitiv, deoarece sunt create resurse și capacități importante care diferențiază o firmă de concurenții săi. Cu toate acestea, participarea la probleme sociale dincolo de părțile interesate direcți poate afecta negativ capacitatea unei firme de a crea avere pentru acționari.

Se poate argumenta, așa cum fac Moran și Ghoshal (1996), „că ceea ce este bun pentru societate nu trebuie neapărat să fie rău pentru firmă și ceea ce este bun pentru

firma nu trebuie neapărat să aibă un cost pentru societate". Această noțiune poate susține o viziune ușor cinică conform căreia există loc pentru interesul personal

iluminat, care implică a face bine făcând bine.

Au fost efectuate multe cercetări privind relația dintre CSR și performanța firmei. Russo și Fouts (1997) au descoperit că există o relație pozitivă între performanța de mediu, iar Waddock și Graves (1997) au stabilit că CSR are ca rezultat o îmbunătățire a performanței firmei. Dar McWilliams și Siegel (2000) au descoperit doar o relație neutră între CSR și profitabilitate.

DEZVOLTAREA O STRATEGIE CSR

Baza dezvoltării unei strategii de CSR este oferită de Cadrul de competențe al Academiei CSR (2006), care este alcătuit din șase caracteristici :

1. *Înțelegerea societății* – înțelegerea modului în care funcționează afacerile în context mai larg și cunoașterea impactului social și de mediu pe care afacerea îl are asupra societății.
2. *Consolidarea capacității* – construirea capacității altora de a ajuta la gestionarea eficientă a afacerii. De exemplu, furnizorii înțeleg abordarea afacerii față de mediu, iar angajații pot aplica preocupările sociale și de mediu în rolurile lor de zi cu zi.
3. *A pune sub semnul întrebării afacerile ca de obicei* – indivizii pun continuu la îndoială afacerea în legătură cu un viitor mai durabil și sunt deschiși către îmbunătățirea calității vieții și a mediului.
4. *Relații cu părțile interesate* – înțelegerea cine sunt părțile interesate cheie și riscurile și oportunitățile pe care le prezintă; lucrând cu ei prin consultare și luând în considerare punctele lor de vedere.
5. *Viziune strategică* – asigurarea faptului că punctele de vedere sociale și de mediu sunt incluse în strategia de afaceri, de exemplu că sunt parte integrantă a modului în care funcționează afacerea.
6. *Valorificarea diversității* – respectarea faptului că oamenii sunt diferiți, ceea ce se reflectă în practici de afaceri corecte și transparente.

Pentru a dezvolta și implementa o strategie de CSR bazată pe aceste principii este necesar să:

- înțeleg mediul de afaceri și social în care își desfășoară activitatea firma;
- înțeleg strategiile de afaceri și de resurse umane și cum ar trebui aliniată strategia de CSR cu acestea;

Știu cine sunt părțile interesate (inclusiv managementul de top) și aflu părerile și așteptările lor cu privire la CSR;

- identifică domeniile în care s-ar putea desfășura activități de CSR prin referire la relevanța lor în contextul de afaceri al organizației și o evaluare a semnificației lor pentru părțile interesate;

- prioritizează, după caz, pe baza unei evaluări a relevanței și semnificației CSR pentru organizație și părțile interesate ale acesteia și a practicilor de introducere a activității sau practicii;
- elaborez strategia și o argumentez în fața managementului de vârf și a părților interesate;
- obține aprobarea strategiei de CSR din partea managementului de vârf și a părților interesate cheie;
- comunică informații cuprinzătoare și regulate despre motivele și motivele strategiei;
- ofer instruire angajaților cu privire la abilitățile pe care trebuie să le folosească în implementarea strategiei de CSR;

Măsurez și evaluez eficiența CSR.

11

Strategia de dezvoltare a organizației

DEZVOLTAREA ORGANIZAŢIEI DEFINITĂ

Dezvoltarea organizațională (OD) este definită de Cummins și Worley (2005) ca „aplicarea și transferul la nivel de sistem al cunoștințelor științei comportamentale la dezvoltarea planificată, îmbunătățirea și rafinarea strategiilor, structurilor și proceselor care conduc la eficacitatea organizațională". French și Bell (1990) au produs următoarea definiție mai detaliată:

> Un proces sistematic planificat în care principiile și practicile aplicate ale științei comportamentale sunt introduse într-o organizație în curs de desfășurare în scopul realizării îmbunătățirii organizaționale, a unei competențe organizaționale mai mari și a unei eficiențe organizaționale mai mari. Accentul este pus pe organizații și îmbunătățirea lor sau, altfel spus, *schimbarea totală a sistemelor* . Orientarea este pe acțiune – obținerea rezultatelor dorite ca urmare a activităților planificate.

Dezvoltarea organizației își propune să ajute oamenii să lucreze împreună mai eficient, să îmbunătățească procesele organizaționale, cum ar fi formularea și implementarea strategiei și să faciliteze transformarea organizației și managementul schimbării. După cum a exprimat Beer (1980), OD funcționează ca un „proces la nivelul întregului sistem de colectare a datelor, diagnosticare, planificare a acțiunii, intervenție și evaluare".

OD se bazează pe concepte de știință comportamentală, dar în anii 1980 și 1990 accentul sa mutat către o serie de alte abordări. Unele dintre acestea, cum ar fi transformarea organizațională, nu sunt complet diferite de OD. Altele, cum ar fi team building, managementul schimbării și schimbarea sau managementul culturii, sunt construite pe câteva dintre ideile de bază dezvoltate de scriitori despre dezvoltarea organizației și practicienii OD. Totuși, alte abordări, cum ar fi sistemele de lucru de înaltă performanță, managementul calității totale, reproiectarea proceselor de afaceri și managementul performanței ar fi descrise ca procese holistice care încearcă să îmbunătățească eficiența organizațională globală dintr-o anumită perspectivă. Mai recent, după cum au observat Cummins și Worley (2005), practica OD a depășit „cu mult originile sale umaniste prin încorporarea conceptelor din strategia organizațională care completează accentul timpuriu pus pe procesele sociale".

STRATEGII OD

Strategiile OD se concentrează pe *modul în care* se fac lucrurile, precum și pe ceea ce se face. Acestea sunt preocupate de schimbarea la nivelul întregului sistem și sunt dezvoltate ca programe cu următoarele caracteristici:

1. Aceștia sunt gestionați, sau cel puțin susținuți puternic, de la vârf, dar pot utiliza terți sau „agenți de schimbare" pentru a diagnostica problemele și pentru a gestiona schimbarea prin diferite tipuri de activitate planificată sau „intervenție".
2. Planurile de dezvoltare a organizației se bazează pe o analiză sistematică și o diagnoză a strategiilor și circumstanțelor organizației și a schimbărilor și problemelor care o afectează.
3. Ei folosesc cunoștințele din știința comportamentală și urmăresc să îmbunătățească modul în care organizația face față în vremuri de schimbare prin procese precum interacțiunea, comunicarea, participarea, planificarea și gestionarea conflictelor.
4. Aceștia se concentrează pe modalități de a se asigura că strategiile de afaceri și HR sunt implementate și schimbarea este gestionată eficient.

IPOZIȚII ȘI VALORI ALE OD

OD se bazează pe următoarele ipoteze și valori:

- Majoritatea indivizilor sunt conduși de nevoia de creștere și dezvoltare personală, atâta timp cât mediul lor este atât de susținător, cât și de provocator.

- Echipa de lucru, mai ales la nivel informal, are o mare semnificație pentru

sentimentele de satisfacție, iar dinamica unor astfel de echipe are un efect puternic asupra comportamentului membrilor lor.

- Programele OD urmăresc îmbunătățirea calității vieții profesionale a tuturor membrilor organizației.
- Organizațiile pot fi mai eficiente dacă învață să-și diagnosticheze propriile puncte forte și puncte slabe.
- Dar managerii adesea nu știu ce este în neregulă și au nevoie de ajutor special în diagnosticarea problemelor, deși „consultantul de proces" extern se asigură că luarea deciziilor rămâne în mâinile clientului.
- Implementarea strategiei presupune acordarea unei atenții sporite proceselor umane implicate și managementului schimbării.

ACTIVITĂȚI INCORPORATE ÎN STRATEGIA OD

Activitățile care pot fi încorporate într-o strategie OD sunt rezumate mai jos.

Cercetare-acțiune

Aceasta este o abordare dezvoltată de Lewin (1951) care ia forma unei colectări sistematice de date de la oameni despre problemele procesului și a realimentării datelor pentru a identifica problemele și cauzele lor probabile. Aceasta oferă baza unui plan de acțiune pentru a rezolva problema care poate fi implementat în cooperare de către persoanele implicate. Elementele esențiale ale cercetării-acțiuni sunt colectarea datelor, diagnosticarea, feedback-ul, planificarea acțiunii, acțiunea și evaluarea.

Feedback la sondaj

Aceasta este o varietate de cercetare-acțiune în care datele sunt colectate sistematic despre sistem și apoi transmise grupurilor pentru a le analiza și interpreta ca bază pentru pregătirea planurilor de acțiune. Tehnicile de feedback din sondaj includ utilizarea anchetelor de atitudine și a atelierelor de lucru pentru a transmite rezultatele și a discuta implicațiile.

Intervenții

Termenul „intervenție" în OD se referă la activități structurate de bază care implică clienți și consultanți. Activitățile pot lua forma cercetării acțiunii, feedback-ului sondajului sau oricare dintre cele menționate mai jos. Argyris (1970) a rezumat cele trei sarcini principale ale practicianului sau intervenționistului OD ca fiind:

1. generați și ajutați clienții să genereze informații valide pe care să le înțeleagă

despre problemele lor;
2. crearea oportunităților clienților de a căuta în mod eficient soluții la problemele lor, de a face alegeri libere;
3. să creeze condiții pentru angajamentul intern față de alegerile lor și oportunități pentru monitorizarea continuă a acțiunilor întreprinse.

Consultarea procesului

Așa cum este descris de Schein (1969), aceasta implică ajutarea clienților să genereze și să analizeze informații pe care le pot înțelege și, în urma unui diagnostic aprofundat, să acționeze asupra lor. Informațiile se vor referi la procese organizaționale, cum ar fi relațiile intergrup, relațiile interpersonale și comunicările. Sarcina consultantului de proces a fost definită de Schein ca fiind „de a ajuta organizația să-și rezolve propriile probleme făcând-o conștientă de procesele organizaționale, de consecințele acestor procese și de mecanismele prin care acestea pot fi modificate".

Dinamica grupului

Dinamica grupului (termen inventat de Lewin, 1947) sunt procesele care au loc în grupuri care determină modul în care acţionează şi reacţionează în diferite circumstanţe . Intervențiile de team-building se pot ocupa de echipe de lucru permanente sau de cele constituite pentru a se ocupa de proiecte sau pentru a rezolva anumite probleme. Intervențiile sunt direcționate către analiza eficacității proceselor de echipă, cum ar fi rezolvarea problemelor, luarea deciziilor și relațiile interpersonale , o diagnosticare și o discuție a problemelor și o analiză comună a acțiunilor necesare pentru îmbunătățirea eficienței.

Intervenții conflictuale între grupuri

Așa cum au fost dezvoltate de Blake, Shepart și Mouton (1964), acestea urmăresc să îmbunătățească relațiile inter-grup, determinând grupurile să-și împărtășească percepțiile unul despre celălalt și să analizeze ceea ce au învățat despre ei înșiși și despre celălalt grup. Grupurile implicate se întâlnesc pentru a împărtăși ceea ce au învățat și pentru a conveni asupra problemelor de rezolvat și a acțiunilor necesare.

Intervenții personale

Acestea includ laboratoare de formare a sensibilității (grupuri T), analiză tranzacțională și, mai recent, programare neuro-lingvistică (NLP). O altă abordare este modelarea comportamentală, care se bazează pe teoria învățării sociale a lui Bandura (1977). Aceasta afirmă că pentru ca oamenii să se angajeze cu succes într-un

comportament: 1) trebuie să perceapă o legătură între comportament și anumite rezultate, 2) trebuie să dorească acele rezultate (aceasta se numește „valență pozitivă") și 3) trebuie să creadă că o pot face (numită „autoeficacitate"). Pregătirea de modelare comportamentală implică determinarea unui grup să identifice problema și să dezvolte și să exerseze abilitățile necesare, urmărind videoclipuri sau DVD-uri care arată ce abilități pot fi aplicate, joc de rol, exersarea utilizării abilităților la locul de muncă și discutând cât de bine au fost aplicate.

Schimbare strategică integrată

Metodologia de schimbare strategică integrată este un proces extrem de participativ conceput de Worley *et al* (1996). Scopul este de a facilita implementarea planurilor strategice. Pașii necesari sunt:

1. analiza strategică, o trecere în revistă a orientării strategice a organizației (intențiile sale strategice în mediul său competitiv) și un diagnostic al pregătirii organizației pentru schimbare;
2. dezvoltarea capacității strategice – capacitatea de a implementa planul strategic rapid și eficient;
3. integrarea indivizilor și a grupurilor din întreaga organizație în procesele de analiză, planificare și implementare pentru a menține focalizarea strategică a firmei, direcționarea atenției și resurselor către competențele cheie ale organizației, îmbunătățirea coordonării și integrării în cadrul organizației și creând niveluri mai ridicate de proprietate și angajament comun;
4. crearea strategiei, obținerea de angajament și sprijin pentru aceasta și planificarea implementării acesteia;
5. implementarea planului strategic de schimbare, bazându-se pe cunoștințele despre motivație , dinamica grupului și procesele de schimbare, tratând probleme precum alinierea, adaptabilitatea, munca în echipă și învățarea organizațională și individuală;
6. alocarea resurselor, oferirea de feedback și rezolvarea problemelor pe măsură ce apar.

TRANSFORMARE ORGANIZAȚIONALĂ

Transformarea organizațională este definită de Cummins și Worley (2005) ca un „proces de modificare radicală a direcției strategice a organizației, inclusiv schimbări fundamentale în structuri, procese și comportamente". Transformarea implică ceea ce se numește schimbare „de ordinul doi" sau „gama" care implică schimbări discontinue în strategie, structură, procese sau cultură.

Transformarea este necesară atunci când:

- apar schimbări semnificative în mediul competitiv, tehnologic, social sau juridic;
- au loc schimbări majore în ciclul de viață al produsului care necesită diferite strategii de dezvoltare și marketing a produsului;
- au loc schimbări majore în top management;
- are loc o criză financiară sau o recesiune mare; | are loc o achiziție sau fuziune.

Strategii de transformare

Strategiile de transformare sunt de obicei conduse de conducerea superioară și de managerii de linie, cu sprijinul specialiștilor HR și nu al specialiștilor în domeniul OD. Rolurile-cheie ale managementului, așa cum sunt definite de Tushman *și colab* . (1988), sunt de imaginare, de energizare și de activare.

Planurile strategice de transformare organizațională pot implica schimbări radicale ale structurii, culturii și proceselor organizației – felul în care aceasta privește lumea. Acestea pot implica planificarea și implementarea unor dezvoltări semnificative și de anvergură în structurile corporative și procesele la nivelul întregii organizații. Modificarea nu este nici incrementală (bit cu bit), nici tranzacțională (se referă exclusiv la sisteme și proceduri). Schimbarea tranzacțională, conform lui Pascale (1990), este doar preocupată de modificarea modurilor în care organizația face afaceri și oamenii interacționează între ei zilnic și „este eficientă atunci când ceea ce vrei este mai mult decât ceea ce ai deja". El pledează pentru o „îmbunătățire discontinuă a capacității", pe care o descrie drept transformare.

Tipuri de strategii de transformare

Patru strategii pentru schimbarea transformațională au fost identificate de Beckhard (1989):

1. *o schimbare a ceea ce conduce organizația* , de exemplu o schimbare de la a fi condusă de producție la a fi condusă de piață ar fi transformațională;
2. *o schimbare fundamentală în relațiile dintre sau între părțile organizaționale* , de exemplu descentralizarea;
3. *o schimbare majoră a modului de a lucra* , de exemplu, introducerea de noi tehnologii, cum ar fi fabricarea integrată pe computer;
4. *o schimbare culturală de bază a normelor, valorilor sau sistemelor de cercetare* , de exemplu dezvoltarea unei culturi centrate pe client.

Transformare prin leadership

Programele de transformare sunt conduse de la vârf în cadrul organizației. Ei nu se bazează pe un „agent de schimbare" extern, așa cum au făcut intervențiile tradiționale OD , deși s-ar putea obține consultanță externă de specialitate cu privire la aspecte ale transformării, cum ar fi planificarea strategică, reorganizarea

sau dezvoltarea de noi procese de recompensă.

Condiția prealabilă pentru un program de succes este prezența unui lider transformațional care, așa cum este definit de Burns (1978), îi motivează pe alții să se străduiască pentru obiective de ordin superior, mai degrabă decât doar interes pe termen scurt. Liderii transformaționali merg dincolo de rezolvarea problemelor de management de zi cu zi; ei angajează oamenii să acționeze și se concentrează pe dezvoltarea de noi niveluri de conștientizare a locului în care se află viitorul și angajamentul de a realiza acel viitor. Burns pune în contrast liderii transformaționali cu liderii tranzacționali, care operează prin construirea unei rețele de tranzacții interpersonale într-o situație stabilă și care solicită conformare mai degrabă decât angajament prin sistemul de recompense și exercitarea autorității și puterii. Liderii tranzacționali pot fi buni în a face față problemelor de aici și acum, dar nu vor oferi viziunea necesară pentru a transforma viitorul.

Gestionarea tranziției

Trebuie dezvoltate strategii pentru gestionarea tranziției de la locul unde se află organizația la locul unde își dorește organizația să fie. Aceasta este partea critică a unui program de transformare. Tocmai în perioada de tranziție de a ajunge de aici încolo are loc schimbarea. Managementul tranziției pleacă de la o definire a stării viitoare și o diagnoză a stării prezente. Apoi este necesar să se definească ce trebuie făcut pentru a realiza transformarea. Aceasta înseamnă a decide asupra noilor procese, sisteme, proceduri, structuri, produse și piețe care urmează să fie dezvoltate. După definirea acestora, se poate programa munca și se pot defini resursele necesare (oameni, bani, echipamente și timp). Planul strategic de gestionare a tranziției ar trebui să includă prevederi pentru implicarea oamenilor în proces și pentru a le comunica despre ceea ce se întâmplă, de ce se întâmplă și cum îi va afecta. În mod clar, obiectivele sunt de a atrage cât mai mulți oameni posibil să se angajeze în schimbare.

Programul de transformare

Cei opt pași necesari pentru a transforma o organizație au fost rezumați de Kotter (1995) după cum urmează:

1. *Stabilirea unui sentiment de urgență:*
   – examinarea realităților pieței și concurențiale;
   – identificarea și discutarea crizelor, a potențialelor crize sau a oportunităților majore .
2. *Formarea unei puternice coaliții de ghidare:*
   – adunarea unui grup cu suficientă putere pentru a conduce efortul de schimbare;
   – încurajând grupul să lucreze împreună ca o echipă.
3. *Crearea unei viziuni:*

- crearea unei viziuni care să ajute la dirijarea efortului de schimbare;
- dezvoltarea strategiilor pentru realizarea acestei viziuni.

4. *Comunicarea viziunii:*
   - utilizarea fiecărui vehicul posibil pentru a comunica noua viziune și strategii;
   - predând noi comportamente prin exemplul coaliţiei îndrumătoare.
5. *Împuternicirea altora să acționeze conform viziunii:*
   - eliminarea obstacolelor în calea schimbării;
   - schimbarea sistemelor sau structurilor care subminează grav viziunea;
   - încurajarea asumării riscurilor și a ideilor, activităților și acțiunilor netradiționale.
6. *Planificarea și crearea de câștiguri pe termen scurt:*
   - planificarea pentru îmbunătățirea vizibilă a performanței;
   - crearea acestor îmbunătățiri;
   - recunoașterea și recompensarea angajaților implicați în îmbunătățiri.
7. *Consolidarea îmbunătățirilor și producerea și mai multor schimbări:*
   - utilizarea credibilității sporite pentru a schimba sisteme, structuri și politici care nu se potrivesc viziunii;
   - angajarea, promovarea și dezvoltarea angajaților care pot implementa viziunea;
   - revigorarea procesului cu noi proiecte, teme și agenți de schimbare.
8. *Instituționalizarea noilor abordări:*
   - articularea legăturilor dintre noile comportamente și succesul corporativ;
   - dezvoltarea mijloacelor care să asigure dezvoltarea și succesiunea leadershipului.

Capacitate de transformare

Dezvoltarea și implementarea strategiilor de transformare necesită capacități speciale. După cum subliniază Gratton (1999): „Capacitatea de transformare depinde în parte de capacitatea de a crea și încorpora procese care leagă strategia de afaceri de comportamentele și performanța indivizilor și echipelor. Aceste grupuri de procese se leagă pe verticală (pentru a crea alinierea cu nevoile de afaceri pe termen scurt), orizontal (pentru a crea coeziune) și temporal (pentru a se transforma pentru a satisface nevoile viitoare de afaceri).'

12

Strategia de implicare a angajaților

Oamenii implicați la locul de muncă sunt pozitivi, interesați și chiar încântați de locurile lor de muncă și sunt pregătiți să facă eforturi suplimentare pentru a le face cât mai bine. Așa cum este definit de Towers Perrin (2007), termenul de implicare a angajaților se referă la „măsura în care angajații depun efort discreționar în munca lor, dincolo de minimul necesar pentru a-și îndeplini treaba, sub formă de timp suplimentar, putere mentală sau energie". O strategie de implicare va aborda toate mijloacele pe care o organizație le poate folosi pentru a promova acest tip de efort.

Acest capitol începe cu o discuție despre diferența dintre angajamentul angajaților și angajamentul organizațional, două concepte care sunt frecvent confundate. Capitolul continuă cu secțiuni despre semnificația angajamentului, angajamentului și comportamentului discreționar, ce reprezintă un angajat angajat, factorii care influențează angajamentul, strategiile pentru creșterea angajamentului și măsurarea angajamentului.

IMPLICAREA ȘI ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Implicarea și angajamentul organizațional sunt două concepte importante care afectează performanța în muncă și atragerea și reținerea angajaților. Cu toate acestea, cele două concepte sunt adesea confundate. De exemplu, Conferința

Board din Statele Unite (2006) definește angajamentul ca „o conexiune sporită pe care o simte un angajat pentru organizația sa".

Ele sunt într-adevăr strâns legate – angajamentul organizațional ridicat poate crește angajamentul și angajamentul ridicat poate crește angajamentul. Dar oamenii pot fi implicați în munca lor chiar și atunci când nu sunt angajați față de organizație, decât în măsura în care le oferă oportunitatea de a-și folosi și dezvolta abilitățile. Acesta poate fi cazul unor lucrători în cunoștințe. De exemplu, cercetătorii pot fi interesați în principal de facilitățile de cercetare care le sunt oferite și de posibilitatea de a-și face un nume. Prin urmare, ei se alătură și rămân într-o organizație numai dacă le oferă oportunitățile pe care le caută. Combinațiile de angajament și angajament organizațional sunt ilustrate în Figura 12.1.

SEMNIFICAȚIA ANGAJAMENTULUI

Semnificația angajamentului este că se află în centrul relației de muncă. Este vorba despre ceea ce fac oamenii și modul în care se comportă în rolurile lor și despre ceea ce îi face să acționeze în moduri care favorizează atingerea obiectivelor atât ale organizației, cât și ale lor. Cercetările raportate de Watkin (2002) au constatat că au existat diferențe semnificative în ceea ce privește - performanța discreționară cu valoare adăugată între performanții „superiori" și „standard". Diferența dintre locurile de muncă cu complexitate scăzută a fost de 19 la sută, în locurile de muncă cu complexitate moderată de 32 la sută și în locurile de muncă cu complexitate mare de 48 la sută.

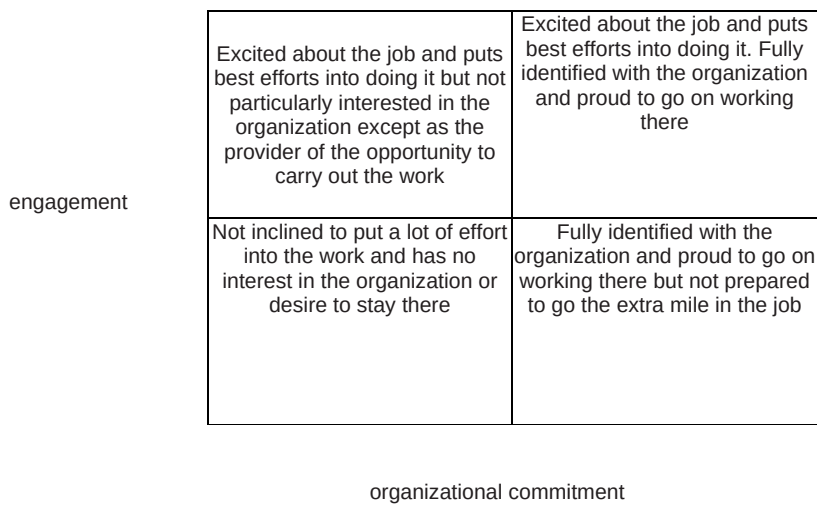

Excited about the job and puts best efforts into doing it but not particularly interested in the organization except as the provider of the opportunity to carry out the work
Excited about the job and puts best efforts into doing it. Fully identified with the organization and proud to go on working there
engagement
Not inclined to put a lot of effort into the work and has no interest in the organization or desire to stay there
Fully identified with the organization and proud to go on working there but not prepared to go the extra mile in the job
organizational commitment

Figura 12.1 Combinații ale impactului angajamentului și angajamentului organizațional

IMPLICAREA ȘI COMPORTAMENTUL DISCREȚIONAR

Există o strânsă legătură între nivelurile ridicate de implicare și comportamentul discreționar pozitiv. După cum este descris de Purcell *și colab* . (2003), comportamentul discreționar se referă la opțiunile pe care oamenii de la locul de muncă le au adesea în ceea ce privește modul în care își desfășoară munca și cantitatea de efort, grijă, inovație și comportament productiv pe care o manifestă. Poate fi pozitiv atunci când oamenii „fac eforturi suplimentare" pentru a atinge niveluri ridicate de performanță. Poate fi negativ atunci când își exercită discreția de a se relaxa la munca lor. Comportamentul discreționar este greu de definit și monitorizat de angajator, iar cantitatea de comportament discreționar necesară este greu de controlat de angajator. Dar un comportament discreționar pozitiv este mai probabil să se întâmple atunci când oamenii sunt implicați în munca lor.

Propunerile făcute de Purcell *și colab.* privind comportamentul discreționar ca urmare a cercetării lor longitudinale în asociere cu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) au fost următoarele:

- practicile legate de performanță funcționează numai dacă induc în mod pozitiv un comportament discreționar, odată ce cerințele de bază de personal au fost îndeplinite;
- comportamentul discreționar este mai probabil să apară atunci când destui indivizi se angajează în organizația lor și/sau când se simt motivați să facă acest lucru și/sau când obțin niveluri ridicate de satisfacție în muncă;
- angajamentul, motivația și satisfacția la locul de muncă, fie împreună, fie - separat, vor fi mai mari atunci când oamenii experimentează în mod pozitiv aplicarea politicilor de resurse umane care vizează crearea unei forțe de muncă capabile, motivarea comportamentelor valoroase și oferirea de oportunități de participare;
- această experiență pozitivă va fi mai mare dacă există o gamă largă de politici de resurse umane necesare pentru a dezvolta abilitățile, motivația și oportunitatea, ambele sunt existente și se consolidează reciproc;
- modul în care politicile și practicile de HR și recompensă sunt implementate de către managerii de primă linie și modul în care valorile și culturile organizaționale susținute de nivel superior sunt puse în aplicare de către aceștia va spori sau slăbi efectul politicilor de HR în declanșarea unui comportament discreționar prin influențarea atitudinilor;
- experiența succesului observată în rezultatele performanței ajută la întărirea atitudinilor pozitive.

CE ESTE UN ANGAJAT ANGAJAT?

Un răspuns la această întrebare a fost oferit de Bevan, Barber și Robinson (1997),

care descriu un angajat angajat ca pe cineva „care este conștient de contextul afacerii și lucrează îndeaproape cu colegii pentru a îmbunătăți performanța în cadrul postului în beneficiul organizației".

Un răspuns mai detaliat a fost dat de Robinson *et al* (2004), ale căror cercetări pentru Institutul de Studii privind Angajarea au indicat că un angajat angajat este cineva care:

Sunt pozitiv cu privire la job;
Cred în organizație și mă identific cu aceasta;
Lucrez activ pentru a îmbunătăți lucrurile;
I tratează pe ceilalți cu respect și îi ajută pe colegi să performeze mai eficient ;
Pot fi de încredere și depășesc cerințele postului;
Văd imaginea de ansamblu, chiar și uneori cu costuri personale;
I ține la curent cu evoluțiile din domeniul său;
Caut și primesc oportunități de îmbunătățire a performanței organizaționale.

CARE SUNT FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ IMPLICAREA?

Cercetările citate de Incomes Data Services (IDS) (2007) au identificat două elemente cheie care trebuie să fie prezente pentru a exista un angajament autentic. Primul este aspectul rațional, care se referă la înțelegerea de către angajați a rolului lor, unde se încadrează în organizația mai largă și cum se aliniază cu obiectivele de afaceri . Al doilea este aspectul emoțional, care are de-a face cu modul în care oamenii simt despre organizație, dacă munca lor le oferă un sentiment de realizare personală și modul în care se raportează la managerul lor.

Aceste două aspecte generale pot fi analizate într-un număr de factori care influențează nivelurile de implicare, așa cum este prezentat mai jos.

Lucrarea în sine

Munca în sine poate crea satisfacție în muncă, ceea ce duce la motivație intrinsecă și un angajament sporit. Factorii implicați sunt munca interesantă și provocatoare, responsabilitatea (simțirea că munca este importantă și deținerea controlului asupra propriilor resurse), autonomia (libertatea de a acționa), capacitatea de utilizare și dezvoltare a abilităților și abilităților, disponibilitatea resurselor necesare pentru a efectua munca și oportunități de avansare.

Mediul de lucru

Un mediu de lucru favorabil, de susținere și de inspirație creează experiențe care

au un impact asupra angajamentului, influențând modul în care oamenii își consideră

roluri şi să le îndeplinească. Un mediu propice va crea condițiile care încurajează un comportament discreționar eficient și de înaltă performanță. Acestea includ procesele de lucru, echipamentele și instalațiile și condițiile fizice în care lucrează oamenii. Un mediu de susținere va fi unul în care se acordă atenția cuvenită atingerii unui echilibru satisfăcător între viața profesională și viața privată, cerințele emoționale nu sunt excesive, se acordă atenție asigurării unor condiții de muncă sănătoase și sigure, securitatea locului de muncă este o considerație majoră și nevoile de creștere personală sunt luate în considerare. Un mediu inspirațional va fi în care este prezent ceea ce John Purcell și colegii săi se referă drept „marea idee" – organizația are o viziune clară și un set de valori integrate care sunt „încorporate, colective, măsurate și gestionate".

Mediul este afectat de climatul organizației, care, așa cum este definit de French *et al* (1985), este „setul relativ persistent de percepții deținute de membrii organizației cu privire la caracteristicile și calitatea culturii organizaționale". Este, de asemenea, influențată direct de activitatea sa și de practicile de HR. După cum subliniază Purcell (2001), modul în care practicile HR sunt experimentate de către angajați este afectat de valorile organizaționale și strategiile operaționale, cum ar fi politicile de personal sau orele de lucru, precum și de modul în care acestea sunt implementate. El subliniază, de asemenea, că climatul de lucru (cum se desfășoară oamenii în organizație) și experiența realizării muncii (ritm, cerere și stres) influențează modul în care angajații experimentează mediul de lucru. Acest lucru are un efect important asupra modului în care reacționează la practicile de HR și recompensă și asupra modului în care acestea influențează rezultatele organizaționale. Angajații reacționează în mai multe moduri la practicile din organizația lor , iar acest lucru afectează măsura în care doresc să învețe mai mult și sunt dedicați și mulțumiți de locurile lor de muncă. Acest lucru, la rândul său, influențează implicarea – cât de bine își fac treaba și dacă sunt pregătiți să contribuie la efort discreționar.

Conducere

Gradul în care locurile de muncă încurajează implicarea și comportamentul discreționar pozitiv depinde foarte mult de modurile în care deținătorii de posturi sunt conduși și gestionați. Managerii și liderii de echipă au adesea o discreție considerabilă asupra modului în care sunt concepute locurile de muncă, cum alocă munca și cât de mult delegă și oferă autonomie. Ele pot explica semnificația muncii pe care oamenii o fac. Aceștia le pot oferi oportunitatea de a realiza și de a se dezvolta și le pot oferi feedback care le recunoaște contribuția.

Oportunități de creștere personală

Majoritatea oamenilor vor să se descurce. Așa cum a spus Ed Lawler în 2003, „Oamenilor le place să învețe – nu există nicio îndoială – și atinge un „tratament" important.

Oamenii au dreptate" principiul atât pentru organizații, cât și pentru oameni: valoarea formării și dezvoltării continue și continue.' Învățarea este o experiență satisfăcătoare și plină de satisfacții și aduce o contribuție semnificativă la motivația intrinsecă . Alderfer (1972) a subliniat importanța șansei de a crește ca mijloc de recompensare a oamenilor. El a scris: „Satisfacerea nevoilor de creștere depinde de faptul că o persoană găsește oportunitatea de a fi ceea ce este cel mai deplin și de a deveni ceea ce poate." Oportunitatea de a crește și de a dezvolta este un factor motivant care are un impact direct asupra angajamentului atunci când este un element intrinsec al muncii.

Oportunități de a contribui

Implicarea este sporită dacă angajații au o voce care este ascultată. Acest lucru le permite să își alimenteze ideile și opiniile în sus și să simtă că își aduc o contribuție.

STRATEGII PENTRU ÎMBĂGĂRIREA IMPLICAȚIILOR

Strategiile de implicare pot fi dezvoltate sub titlurile factorilor care afectează implicarea expuși mai sus.

Lucrarea în sine

Motivația intrinsecă prin munca în sine și, prin urmare, implicarea, depinde în principal de modul în care sunt proiectate munca sau locurile de muncă. Lawler (1969) a distins trei caracteristici ca fiind necesare în locuri de muncă pentru a fi intrinsec motivante:

- *Feedback* – indivizii trebuie să primească feedback semnificativ despre performanța lor, de preferință prin evaluarea propriei performanțe și definirea feedback-ului. Acest lucru implică faptul că în mod ideal ar trebui să lucreze la un produs, proces sau serviciu complet sau o parte semnificativă a acestuia care poate fi văzută ca un întreg.
- *Utilizarea abilităților* – jobul trebuie să fie perceput de indivizi ca fiind necesar să folosească abilitățile pe care le apreciază pentru a-și îndeplini locul în mod eficient.
- *Autocontrol (autonomie)* – indivizii trebuie să simtă că au un grad ridicat de autocontrol asupra stabilirii propriilor obiective și asupra definirii căilor către

aceste obiective.

Aceste abordări pot fi utilizate atunci când se creează noi sisteme de lucru sau locuri de muncă, iar strategia ar trebui să includă prevederi pentru îndrumări și consiliere

aceste linii către cei responsabili de astfel de evoluții. Dar cel mai mare impact asupra nivelurilor de angajament care decurge din proiectarea sistemelor de lucru sau a locurilor de muncă este realizat de managerii de linie pe o bază de zi cu zi. Prin urmare, strategia ar trebui să includă aranjamente pentru educarea acestora, ca parte a unui program de dezvoltare a leadership-ului, cu privire la importanța muncii bune și a designului locului de muncă, rolul pe care îl pot juca și beneficiile pentru ei care decurg din creșterea implicării. Managementul performanței, cu accent pe convenirea așteptărilor rolului, este un mijloc util de a face acest lucru.

Mediul de lucru

O strategie de creștere a angajamentului prin mediul de lucru va fi în general preocupată de dezvoltarea unei culturi care încurajează atitudinile pozitive față de muncă, promovarea interesului și entuziasmul față de locurile de muncă pe care le fac oamenii și reducerea stresului. Lands' End consideră că personalul care se bucură, care este sprijinit și dezvoltat și care se simte împlinit și respectat la locul de muncă va oferi clienților cele mai bune servicii. Gândirea din spatele motivului pentru care compania dorește să inspire personalul este simplă – dorința angajaților de a face acest pic în plus provine din simțul lor de mândrie pentru ceea ce reprezintă organizația, adică calitate, serviciu și valoare. Face diferența între o experiență bună pentru clienți și una săracă.

Strategia trebuie să ia în considerare, de asemenea, aspecte particulare ale mediului de muncă , în special comunicațiile, implicarea, echilibrul dintre viața profesională și viața privată și condițiile de muncă. Poate include formularea și aplicarea politicilor de „managementul relațiilor de talent”, care se preocupă de construirea de relații eficiente cu oamenii în rolurile lor, de a trata angajații individuali în mod corect, de a le recunoaște valoarea, de a le oferi o voce și de a oferi oportunități de creștere.

Conducere

Strategia de conducere ar trebui să se concentreze pe ceea ce trebuie să facă managerii de linie ca lideri pentru a-și juca rolul vital și imediat în creșterea nivelurilor de implicare. Aceasta va include implementarea de programe de învățare care îi ajută să înțeleagă cum se așteaptă să acționeze și abilitățile pe care trebuie să le folosească. Programele pot include formare formală (în special pentru potențialii manageri sau cei în primul lor rol de conducere), dar un impact

mai mare va fi obținut prin „combinarea" diferitelor metode de învățare, cum ar fi e- learning, coaching și mentorat.

De asemenea, trebuie recunoscut faptul că un proces de management al performanței le poate oferi managerilor de linie un cadru util în care își pot folosi abilitățile în îmbunătățirea performanței printr-un angajament sporit. Acest lucru se aplică în special activităților de management al performanței cu definiții de rol.

planificarea îmbunătățirii performanței, implicarea comună în monitorizarea - performanței și feedback. Prin urmare, strategia ar trebui să includă pașii necesari pentru a face managementul performanței mai eficient prin creșterea angajamentului managerilor față de acesta și dezvoltarea abilităților de care au nevoie.

Oportunități de creștere personală

O strategie pentru oferirea de oportunități de dezvoltare și creștere ar trebui să se bazeze pe crearea unei culturi a învățării. Acesta este unul care promovează învățarea, deoarece este recunoscut de managementul superior, managerii de linie și angajații în general ca un proces organizațional esențial în care se angajează și în care se angajează continuu. Reynolds (2004) descrie o cultură de învățare ca un „mediu de creștere" care va „încuraja angajații să se angajeze într-o serie de comportamente discreționare pozitive, inclusiv învățarea", și care are următoarele caracteristici: împuternicire, nu supraveghere, învățare autogestionată, nu instruire și consolidarea capacităților pe termen lung, nu soluții pe termen scurt. Acesta va încuraja învățarea discreționară, despre care Sloman (2003) consideră că are loc atunci când indivizii caută în mod activ să dobândească cunoștințele și abilitățile care promovează obiectivele organizației.

În mod specific, strategia ar trebui să definească pașii necesari pentru a se asigura că oamenii au oportunitatea și li se oferă încurajare să învețe și să se dezvolte în rolurile lor. Aceasta include utilizarea politicilor care se concentrează pe flexibilitatea rolurilor – oferind oamenilor șansa de a-și dezvolta rolurile prin utilizarea mai bună și extinsă a talentelor lor. Aceasta înseamnă să treci dincolo de managementul talentelor pentru cei puțini favorizați și să dezvolți abilitățile oamenilor de bază de care depinde organizația. Filosofia ar trebui să fie că toată lumea are capacitatea de a reuși, iar scopul ar trebui să fie „a obține rezultate extraordinare cu oamenii obișnuiți". Include utilizarea managementului performanței în primul rând ca proces de dezvoltare, cu accent pe planificarea dezvoltării personale.

Strategia ar trebui să acopere, de asemenea, oportunitățile de dezvoltare a carierei și modul în care indivizilor li se poate oferi îndrumarea, sprijinul și încurajarea de care au nevoie pentru a-și împlini potențialul și a realiza o carieră de succes cu organizația, în acord cu talentele și aspirațiile lor. Acțiunile necesare pentru a oferi bărbaților și femeilor promițători o secvență de activități de învățare și experiențe care îi vor echipa pentru orice nivel de responsabilitate pe care au

capacitatea de a-l atinge ar trebui incluse în strategie.

Oportunități de a contribui

Oferirea oamenilor cu oportunitatea de a contribui nu este doar o chestiune de stabilire a unor procese consultative oficiale, deși acestea pot fi importante. Ea

este, de asemenea, despre crearea unui mediu de lucru care să ofere oamenilor o voce, încurajându-i să își spună cuvântul și subliniază, ca valoare de bază a organizației, faptul că managementul la toate nivelurile trebuie să fie pregătit să asculte și să răspundă la orice contribuție pe care o fac oamenii lor.

MĂSURAREA ANGAJĂRII

Atunci când se elaborează strategii de implicare, primul pas este de a stabili ce se întâmplă acum și, în lumina acestora, de a determina ce ar trebui să se întâmple în fiecare dintre domeniile descrise mai sus. Aceasta înseamnă măsurarea regulată a nivelurilor de implicare pentru a identifica succesele și eșecurile și pentru a analiza orice decalaj între ceea ce se dorește și ceea ce se întâmplă de fapt. Acest lucru se poate face prin sondaje publicate, cum ar fi cele operate de Gallup, care permit realizarea de benchmarking cu nivelurile de implicare atinse în alte organizații. Alternativ, organizațiile își pot dezvolta propriile sondaje pentru a se potrivi circumstanțelor lor. Un exemplu de astfel de sondaj este oferit în setul de instrumente SHRM din partea 4 a acestei cărți.

13

Strategia de management al cunoștințelor

Strategiile de management al cunoștințelor urmăresc să capteze expertiza colectivă a unei organizații și să o distribuie „oriunde poate obține cel mai mare profit" (Blake, 1988). Acest lucru este în concordanță cu viziunea firmei bazată pe resurse, care, așa cum susține Grant (1991), sugerează că sursa avantajului competitiv se află în firmă (adică în oamenii ei și cunoștințele acestora), nu în modul în care se poziționează pe piață. Trussler (1998) comentează că „capacitatea de a aduna, de a folosi și de a utiliza cunoștințele în mod eficient va deveni o sursă majoră de avantaj competitiv în multe afaceri în următorii câțiva ani". O companie de succes este o companie care creează cunoștințe.

PROCESUL DE MANAGEMENT AL CUNOAȘTERII

Managementul cunoștințelor este „orice proces sau practică de creare, dobândire, captare, împărtășire și utilizare a cunoștințelor, oriunde se află, pentru a îmbunătăți învățarea și performanța în organizații" (Scarborough *et al* 1999). Ei sugerează că se concentrează pe dezvoltarea cunoștințelor și abilităților specifice firmei care sunt rezultatul proceselor de învățare organizațională. Managementul cunoștințelor se referă atât la stocurile, cât și la fluxurile de cunoștințe. Stocurile au inclus expertiză și cunoștințe codificate în sisteme informatice. Fluxuri reprezintă modalitățile prin care cunoștințele sunt transferate de la oameni la

oameni sau de la oameni la o bază de date de cunoștințe.

Scopul managementului cunoștințelor este de a transfera cunoștințele de la cei care le au către cei care au nevoie de ele pentru a îmbunătăți eficiența organizațională. Este preocupat de stocarea și împărtășirea înțelepciunii și înțelegerii acumulate într-o organizație cu privire la procesele, tehnicile și operațiunile sale. Acesta tratează cunoștințele ca pe o resursă cheie. Se poate argumenta că, în era informațională, cunoștințele mai degrabă decât activele fizice sau resursele financiare sunt cheia competitivității. În esență, așa cum au subliniat Mecklenberg *et al* (1999), „Managementul cunoștințelor permite companiilor să capteze, să aplice și să genereze valoare din creativitatea și expertiza angajaților lor".

Managementul cunoștințelor este la fel de preocupat, dacă nu mai mult, de oameni și de modul în care aceștia dobândesc, schimbă și diseminează cunoștințe, precum și despre tehnologia informației. De aceea a devenit o zonă strategică importantă în domeniul MRU. Scarborough *și colab* . (1999) consideră că specialiștii în HR ar trebui să aibă „capacitatea de a analiza diferitele tipuri de cunoștințe desfășurate de organizație… [și] de a lega aceste cunoștințe la problemele de design organizațional, modele de carieră și securitatea angajării".

Conceptul de management al cunoașterii este strâns asociat cu teoria capitalului intelectual prin faptul că se referă la noțiunile de capital uman, social și organizațional sau structural. De asemenea, este legat de conceptele de învățare organizațională și de organizare a învățării, așa cum s-a discutat în capitolul 16.

Managementul cunoștințelor implică transformarea resurselor de cunoștințe prin identificarea informațiilor relevante și apoi diseminarea acestora, astfel încât învățarea să poată avea loc. Strategiile de management al cunoștințelor promovează împărtășirea cunoștințelor prin legarea oamenilor de oameni și prin legarea acestora la informații, astfel încât aceștia să învețe din experiențele documentate.

SURSE ŞI TIPURI DE CUNOAŞTERE

Strategiile pentru managementul cunoștințelor ar trebui să se bazeze pe înțelegerea surselor și a tipurilor de cunoștințe care se găsesc în organizații.

Cunoștințele pot fi stocate în bănci de date și găsite în prezentări, rapoarte, biblioteci, documente de politici și manuale. Poate fi mutat în organizație prin sisteme de informare și prin metode tradiționale, cum ar fi întâlniri, ateliere, cursuri, „clase de master", publicații scrise, videoclipuri, DVD-uri și casete. Intranetul oferă un mediu suplimentar și foarte eficient pentru comunicarea cunoștințelor.

După cum susțin Nonaka (1991) și Nonaka și Takeuchi (1995), cunoașterea este fie explicită, fie tacită. Cunoștințele explicite pot fi codificate – sunt înregistrate

și disponibil și este păstrat în baze de date, intranet-uri corporative și portofolii de proprietate intelectuală. Cunoașterea tacită există în mintea oamenilor. Este greu de exprimat în scris și este dobândit prin experiență personală. Hansen *et al* (1999) sugerează că include expertiză științifică sau tehnologică, know-how operațional, perspective despre o industrie și raționament de afaceri. Principala provocare în managementul cunoștințelor este modul de a transforma cunoștințele tacite în cunoștințe explicite.

ABORDĂRI ALE DEZVOLTĂRII STRATEGIILOR DE MANAGEMENT AL CUNOAȘTERII

Două abordări ale managementului cunoștințelor au fost identificate de Hansen *et al* (1999).

Prima este *strategia de codificare* – cunoștințele sunt atent codificate și stocate în baze de date unde pot fi accesate și utilizate cu ușurință de către oricine din organizație. Cunoașterea este explicită și este codificată folosind o abordare „de la oameni la document". Prin urmare, această strategie este bazată pe documente. Cunoașterea este extrasă de la persoana care a dezvoltat-o, făcută independentă de acea persoană și refolosită în diverse scopuri. Acesta va fi stocat într-o formă de depozit electronic pe care oamenii să-l folosească, ceea ce le permite multor persoane să caute și să recupereze cunoștințele codificate fără a fi nevoie să contacteze persoana care le-a dezvoltat inițial. Această strategie se bazează în mare măsură pe tehnologia informației pentru gestionarea bazelor de date și, de asemenea, pe utilizarea intranetului.

A doua este *strategia de personalizare* – cunoștințele sunt strâns legate de persoana care le-a dezvoltat și sunt împărtășite în principal prin contacte directe de la persoană la persoană. Aceasta este o abordare „de la persoană la persoană", care implică împărtășirea cunoștințelor tacite. Schimbul se realizează prin crearea de rețele și încurajarea comunicării față în față între indivizi și echipe prin intermediul conferințelor informale, comunităților de practică, ateliere de lucru, brain storming și sesiuni one-to-one.

Cercetarea efectuată de Hansen *și colab.* a stabilit că companiile care utilizează cunoștințele în mod eficient urmăresc o strategie predominant și o folosesc pe a doua pentru a o susține pe prima. Cei care încearcă să exceleze la ambele strategii riscă să eșueze la ambele.

PROBLEME STRATEGICE DE MANAGEMENT AL CUNOAȘTERILOR

Următoarele trebuie abordate în dezvoltarea proceselor de management al cunoștințelor.

Ritmul schimbării

Cum poate strategia să asigure că procesele de management al cunoștințelor țin pasul cu ritmul schimbării și să identifice ce cunoștințe trebuie să fie captate și împărtășite?

Relaționarea strategiei de management al cunoștințelor cu strategia de afaceri

Hansen *și colab* . (1999) susțin că nu cunoașterea în sine, ci modul în care este aplicată la obiectivele strategice este ingredientul critic în competitivitate . Ei subliniază că „strategia concurențială trebuie să conducă strategia de management al cunoștințelor" și că managementul trebuie să răspundă la întrebarea „Cum adaugă cunoștințele care se află în companie valoare pentru clienți?" Mecklenberg *et al* (1999) susțin că organizațiile ar trebui „să înceapă cu valoarea de afaceri a ceea ce adună". Dacă nu generează valoare, renunțați-o.

Tehnologie și oameni

Tehnologia este esențială pentru organizațiile care adoptă o strategie de codificare. Dar, pentru cei care urmează o strategie de personalizare mai largă și potențial mai productivă , IT-ul își asumă mai mult un rol de sprijin. După cum comentează Hansen *și colab* . (1999), „În modelul de codificare, managerii trebuie să implementeze un sistem care seamănă mult cu o bibliotecă tradițională – trebuie să conțină un cache mare de documente și să includă motoare de căutare care să permită oamenilor să găsească și să utilizeze documentele de care au nevoie. În modelul de personalizare, este mai important să existe un sistem care să le permită oamenilor să găsească alți oameni.'

Scarborough *et al* (1999) sugerează că „tehnologia ar trebui privită mai mult ca un mijloc de comunicare și mai puțin ca un mijloc de stocare a cunoștințelor". Managementul cunoștințelor este mai mult despre oameni decât despre tehnologie. După cum a stabilit cercetarea lui Davenport (1996), managerii obțin două treimi din informațiile lor din conversații față în față sau telefonice. Există o limită a câte cunoștințe tacite pot fi codificate. În organizațiile care se bazează mai mult pe cunoștințe tacite decât pe cunoștințe explicite, o abordare de la persoană la persoană funcționează cel mai bine, iar IT-ul poate sprijini doar acest proces; nu o poate înlocui.

Semnificația procesului și a capitalului social și a culturii

O preocupare pentru tehnologie poate însemna că se acordă prea puțină atenție proceselor (sociale, tehnologice și organizaționale) prin care cunoștințele se combină și interacționează în moduri diferite (Blackler, 1995). Procesul cheie este interacțiunile dintre oameni. Acesta constituie capitalul social al unei

organizații, adică „rețeaua de relații [care] constituie a

resursă valoroasă pentru conducerea afacerilor sociale” (Nahapiet și Ghoshal, 1998). Rețelele sociale pot fi deosebit de importante pentru a se asigura că cunoștințele sunt partajate. Ceea ce se cere este și un alt aspect al capitalului social, adică încrederea. Oamenii nu vor fi dispuși să împărtășească cunoștințele cu cei în care nu au încredere.

Cultura companiei poate inhiba schimbul de cunoștințe. Norma poate fi ca oamenii să păstreze cunoștințele pentru ei înșiși cât de mult pot, deoarece „cunoașterea este putere”. O cultură deschisă va încuraja oamenii să-și împărtășească ideile și cunoștințele.

COMPONENTELE UNEI STRATEGII DE MANAGEMENT AL CUNOAȘTERII

O strategie de management al cunoștințelor ar putea fi preocupată de procesele organizaționale de management al oamenilor care ajută la dezvoltarea unei culturi deschise în care valorile și normele subliniază importanța împărtășirii cunoștințelor și facilitează schimbul de cunoștințe prin rețele. Ar putea avea ca scop încurajarea dezvoltării comunităților de practică (definite de Wenger și Snyder, 2000, ca „grupuri de oameni legați în mod informal prin expertiză comună și pasiune pentru întreprinderi comune”). Strategia s-ar putea referi la metode de motivare a oamenilor să împărtășească cunoștințele și recompensarea celor care fac acest lucru. Dezvoltarea proceselor de învățare organizațională și individuală, inclusiv utilizarea seminariilor și simpozioanelor care vor genera și ajuta la diseminarea cunoștințelor ar putea fi, de asemenea, parte a strategiei.

14

Strategia de recrutare a angajaților

Strategia de recrutare a angajaților este preocupată de a se asigura că organizația obține și păstrează oamenii de care are nevoie și îi angajează eficient. Este o parte cheie a procesului de management strategic al resurselor umane, care se referă în mod fundamental la potrivirea resurselor umane la nevoile strategice și operaționale ale organizației și la asigurarea utilizării depline a acestor resurse. Este preocupat nu numai de obținerea și păstrarea numărului și calității personalului necesar, ci și de selectarea și promovarea persoanelor care „se potrivesc" culturii și cerințelor strategice ale organizației.

OBIECTIVUL STRATEGII DE RESURSEARE A ANGAJATELOR

Obiectivul strategiei de recrutare a angajaților, așa cum este exprimat de Keep (1989) este „Obținerea materialului de bază potrivit sub forma unei forțe de muncă dotate cu calitățile, abilitățile, cunoștințele și potențialul corespunzătoare pentru formarea viitoare. Selecția și recrutarea lucrătorilor cel mai potrivit pentru a satisface nevoile organizației ar trebui să formeze o activitate de bază pe baza căreia ar putea fi construite majoritatea celorlalte politici MRU orientate spre dezvoltare și motivație.

Conceptul că capacitatea strategică a unei firme depinde de capacitatea sa de

resurse sub forma oamenilor (viziunea bazată pe resurse) oferă raționea strategiei de resurse. Prin urmare, scopul acestei strategii este de a se asigura că o firmă obține un avantaj competitiv prin angajarea de oameni mai capabili decât rivalii săi. Acești oameni vor avea o mai largă și mai profundă
abilități și se vor comporta în moduri care le vor maximiza contribuția. Organizația atrage astfel de oameni fiind „angajatorul ales". Îi păstrează oferind oportunități și recompense mai bune decât altele și prin dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv care crește angajamentul și creează încredere reciprocă. În plus, organizația își desfășoară oamenii în moduri care maximizează valoarea adăugată pe care o oferă.

ABORDAREA STRATEGICĂ DE MRU A RESURSELOR

MRU pune mai mult accent decât managementul tradițional al personalului pe găsirea de oameni ale căror atitudini și comportament sunt susceptibile de a fi congruente cu ceea ce managementul consideră că este adecvat și favorabil succesului. În cuvintele lui Townley (1989), organizațiile se concentrează mai mult pe „caracteristicile atitudinale și comportamentale ale angajaților". Această tendință are pericolele ei. Organizațiile inovatoare și adaptabile au nevoie de non-conformiști, chiar și de neconformiști, care să poată „contra sistemul". Dacă managerii recrutează oameni „după propria imagine" există riscul de a dota organizația cu clone conformiste și de a perpetua o cultură disfuncțională – una care poate a avut succes în trecut, dar care nu mai este adecvată în fața noilor provocări (cum spune Pascale, 1990, „nimic nu dă greș ca succesul").

Prin urmare, abordarea MRU a resurselor subliniază că potrivirea resurselor cu cerințele organizaționale nu înseamnă pur și simplu menținerea status quo-ului și perpetuarea unei culturi moribunde. Poate și adesea înseamnă schimbări radicale în gândirea abilităților și comportamentelor necesare în viitor pentru a obține o creștere durabilă și o schimbare culturală.

INTEGRAREA AFACERILOR ȘI A RESURSELOR STRATEGII

Filosofia din spatele abordării strategice MRU a resurselor este că oamenii sunt cei care implementează planul strategic. După cum a spus Quinn Mills (1983), procesul este unul de „planificare cu oameni în minte".

Integrarea strategiilor de afaceri și de resurse se bazează pe înțelegerea - direcției în care se îndreaptă organizația și pe determinarea :

- numărul de oameni necesar pentru a satisface nevoile afacerii;
- abilitățile și comportamentul necesar pentru a sprijini realizarea strategiilor de afaceri;

- impactul restructurării organizaționale ca urmare a raționalizării, descentralizării, amânării, achizițiilor, fuziunilor, produselor sau pieței

  dezvoltarea sau introducerea de noi tehnologii, de exemplu fabricarea celulară;
- planuri de schimbare a culturii organizației în domenii precum capacitatea de a livra, standardele de performanță, calitatea, serviciul clienți, lucrul în echipă și flexibilitatea, care indică nevoia de oameni cu diferite atitudini, convingeri și caracteristici personale.

Acești factori vor fi puternic influențați de tipul de strategii de afaceri adoptate de organizație și de tipul de afaceri în care se află. Aceștia pot fi exprimați în termeni cum ar fi clasificarea afacerilor de către Boston Consulting Group ca pisică sălbatică, stea, vacă de bani sau câine sau tipologia organizațiilor de apărător, prospector și analizator a lui Miles și Snow (1978).

Există strategii de alocare a resurselor pentru a oferi oamenii și abilitățile necesare pentru a sprijini strategia de afaceri, dar ar trebui să contribuie și la formularea acelei strategii. Directorii de HR au obligația de a indica colegilor oportunitățile și constrângerile de resurse umane care vor afecta realizarea planurilor strategice. În fuziuni sau achiziții, de exemplu, capacitatea conducerii din cadrul companiei de a gestiona noua situație și calitatea managementului în noua afacere vor fi considerații importante.

BUNDALARE STRATEGII ȘI ACTIVITĂȚI DE RESURSE

Resurse pentru angajați nu se referă doar la recrutare și selecție. Este preocupat de orice mijloace disponibile pentru a satisface nevoile firmei pentru anumite abilități și comportamente. O strategie de extindere a bazei de competențe poate începe cu recrutarea și selecția, dar s-ar extinde și la învățare și dezvoltare pentru a îmbunătăți competențele și a modifica comportamentele, precum și metode de recompensare a oamenilor pentru dobândirea de competențe suplimentare. Procesele de management al performanței pot fi utilizate pentru a identifica nevoile de dezvoltare (de abilități și comportamentale) și pentru a motiva oamenii să folosească cât mai eficient abilitățile lor. Cadrele și profilurile de competențe pot fi pregătite pentru a defini abilitățile și comportamentele necesare și utilizate în procesele de selecție, dezvoltare a angajaților și recompensare a angajaților. Scopul ar trebui să fie acela de a dezvolta un pachet de strategii de consolidare pe aceste linii. Managementul talentelor este un proces de „grupare”, care este un aspect al resurselor.

COMPONENTELE RESURSELOR ANGAJATELOR

STRATEGIE

Componentele strategiei de resurse ale angajaților, așa cum sunt luate în considerare aici, sunt:

- *Planificarea resurselor umane (denumită adesea, în special în sectorul public, planificarea forței de muncă)* – evaluarea nevoilor viitoare de afaceri și luarea deciziilor cu privire la numărul și tipurile de persoane necesare.
- *Dezvoltarea propunerii de valoare pentru angajați a organizației și a mărcii sale de angajator.*
- *Planuri de resurse* – pregătirea planurilor pentru găsirea de oameni din cadrul organizației și/sau pentru programe de învățare și dezvoltare pentru a ajuta oamenii să învețe noi abilități. Dacă nevoile nu pot fi satisfăcute din interiorul organizației, aceasta implică pregătirea planurilor pe termen lung pentru a se asigura că procesele de recrutare și selecție le vor satisface.
- *Strategia de retenție* – pregătirea planurilor de reținere a persoanelor de care organizația are nevoie.
- *Strategia de flexibilitate* – planificarea pentru o flexibilitate sporită în utilizarea resurselor umane pentru a permite organizației să folosească cât mai bine oamenii și să se adapteze rapid la circumstanțe în schimbare.
- *Strategia de management al talentelor* – asigurarea faptului că organizația are oamenii talentați de care are nevoie pentru a asigura succesiunea managerială și pentru a satisface nevoile de afaceri prezente și viitoare (vezi Capitolul 15).

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Definit

Planificarea resurselor umane sau a forței de muncă determină resursele umane necesare organizației pentru a-și atinge obiectivele strategice. După cum l-au definit Bulla și Scott (1994), acesta este „procesul pentru a se asigura că cerințele de resurse umane ale unei organizații sunt identificate și că sunt făcute planuri pentru satisfacerea acestor cerințe”. Planificarea resurselor umane se bazează pe convingerea că oamenii sunt cea mai importantă resursă strategică a unei organizații. Este, în general, preocupat de potrivirea resurselor cu nevoile afacerii pe termen lung, deși uneori se va adresa cerințelor pe termen mai scurt. Se adresează nevoilor de resurse umane atât în termeni cantitativi, cât și calitativi. Aceasta înseamnă să răspunzi la două întrebări de bază: 1) câți oameni? și 2) ce fel de oameni? Planificarea resurselor umane analizează, de asemenea, aspecte mai ample legate de modurile în care oamenii sunt angajați și dezvoltați pentru a îmbunătăți eficiența organizațională. Prin urmare, poate juca un rol important în managementul strategic al resurselor umane.

Link către planificarea afacerii

Planificarea resurselor umane ar trebui să fie o parte integrantă a planificării afacerii. Procesul de planificare strategică definește schimbările proiectate în tipurile de

activitățile desfășurate de organizație și amploarea acelor activități. Ea identifică competențele de bază de care organizația are nevoie pentru a-și atinge obiectivele și, prin urmare, cerințele de aptitudini și comportament.

Planificarea resurselor umane interpretează aceste planuri în termeni de cerințe de oameni. Dar poate influența strategia de afaceri atragând atenția asupra modalităților în care oamenii ar putea fi dezvoltați și desfășurați mai eficient pentru a promova atingerea obiectivelor de afaceri, precum și concentrându-se asupra oricăror probleme care ar putea trebui rezolvate pentru a se asigura că oamenii necesari vor fi disponibili și vor fi capabili să aducă contribuția necesară. După cum indică Quinn Mills (1983), planificarea resurselor umane este „un proces de luare a deciziilor care combină trei activități importante: (1) identificarea și dobândirea numărului potrivit de oameni cu abilitățile adecvate, (2) motivarea acestora pentru a obține performanțe ridicate și (3) crearea de legături interactive între obiectivele de afaceri și activitățile de planificare a oamenilor".

Planificarea grea și blândă a resurselor umane

Se poate face o distincție între planificarea resurselor umane „hard" și „soft". Primul se bazează pe analiză cantitativă pentru a se asigura că numărul potrivit de persoane potrivite sunt disponibile atunci când este necesar. Acesta din urmă, așa cum este descris de Marchington și Wilkinson (1996), „este mai explicit concentrat pe crearea și modelarea culturii organizației, astfel încât să existe o integrare clară între obiectivele corporative și valorile, credințele și comportamentele angajaților". Dar, după cum subliniază ei, versiunea soft devine practic sinonimă cu întregul subiect al managementului resurselor umane.

Planificarea resurselor umane este într-adevăr preocupată de probleme mai ample legate de angajarea oamenilor decât abordarea cantitativă tradițională a „planificării forței de muncă". Dar abordează, de asemenea, acele aspecte ale managementului resurselor umane care se referă în primul rând la cerințele organizației pentru oameni din punct de vedere al numărului, abilităților și modului în care acestea sunt implementate. Acesta este sensul în care planificarea resurselor umane este discutată în acest capitol.

Limitări

Cu toate acestea, trebuie recunoscut faptul că, deși noțiunea de planificare a resurselor umane este bine stabilită în vocabularul MRU, ea nu pare să fie încorporată ca activitate cheie de resurse umane. După cum sugerează Rothwell

(1995), „În afară de exemplele izolate, au existat puține dovezi de cercetare privind utilizarea crescută sau succesul acesteia". Ea explică decalajul dintre teorie și practică ca fiind rezultatul:

- impactul schimbării și dificultatea de a prezice viitorul – „necesitatea de planificare poate fi invers proporțională cu fezabilitatea acesteia";
- „caleidoscopul schimbător" al priorităților și strategiilor de politici în cadrul organizațiilor;
- neîncrederea manifestată de mulți manageri de teorie sau planificare – ei preferă adesea adaptarea pragmatică la conceptualizare;
- lipsa dovezilor că planificarea resurselor umane funcționează.

Cercetările efectuate de Cowling și Walters (1990) au indicat că singurele activități formale și regulate desfășurate de respondenți au fost identificarea - nevoilor viitoare de formare, analiza costurilor de formare și analiza productivității. Mai puțin de jumătate au realizat previziuni oficiale privind cererea și oferta de muncă , iar mai puțin de 20% au monitorizat oficial practicile de planificare a resurselor umane.

Rezumând problema, Taylor (1998) comentează că „s-ar părea că angajatorii, pur și simplu, preferă să aștepte până când viziunea lor asupra mediului viitor se limpezește suficient pentru a vedea întreaga imagine înainte de a angaja resurse în pregătirea pentru sosirea acestuia. Percepția este că, cu cât mediul este mai complex și mai turbulent, cu atât este mai important să așteptăm și să vedem înainte de a acționa.'

Oricum ar fi, este dificil să respingem de la sine credința că ar trebui făcută o anumită încercare în sens larg pentru a determina cerințele viitoare de resurse umane ca bază pentru planificarea și acțiunea strategică.

Abordări ale planificării resurselor umane

Strategiile de resurse arată calea de urmat prin analiza strategiilor de afaceri și a tendințelor demografice. Acestea sunt transformate în planuri de acțiune bazate pe rezultatul următoarelor activități de planificare interdependente:

- *Prognoza cererii* – estimarea nevoilor viitoare de oameni și competențe prin raportare la planurile corporative și funcționale și previziunile nivelurilor viitoare de activitate.
- *Prognoza aprovizionării* – estimați oferta de oameni prin raportare la analizele resurselor actuale și a disponibilității viitoare, după ce ați permis risipa. Prognoza va ține seama, de asemenea, de tendințele pieței muncii legate de disponibilitatea competențelor și de demografie.
- *Cerințe de prognoză* – analizați previziunile cererii și ofertei pentru a identifica deficitele sau excedentele viitoare, cu ajutorul modelelor acolo unde este cazul.
- *Planificarea acțiunilor* – pregătiți planuri pentru a face față deficitelor

prognozate prin promovare internă, instruire sau recrutare externă. Dacă este necesar, planificați o reducere inevitabilă pentru a evita orice concedieri obligatorii, dacă este posibil. Dezvoltați strategii de retenție și flexibilitate.

Deși acestea sunt descrise ca zone separate, ele sunt strâns legate între ele și adesea se suprapun. De exemplu, previziunile cererii sunt estimări ale cerințelor viitoare și acestea pot fi pregătite pe baza ipotezelor privind productivitatea angajaților. Dar prognoza ofertei va trebui să ia în considerare și tendințele de productivitate și modul în care acestea ar putea afecta oferta de oameni.

O diagramă a procesului de planificare a resurselor umane este prezentată în Figura 14.1.

PROPUNERE DE VALOARE ANGAJATĂ

Propunerea de valoare a angajatului unei organizații constă în ceea ce are de oferit angajaților potențiali sau existenți dacă aceștia se alătură sau rămân în afacere. Acesta va include remunerația – ceea ce este important, dar poate fi subliniat prea mult

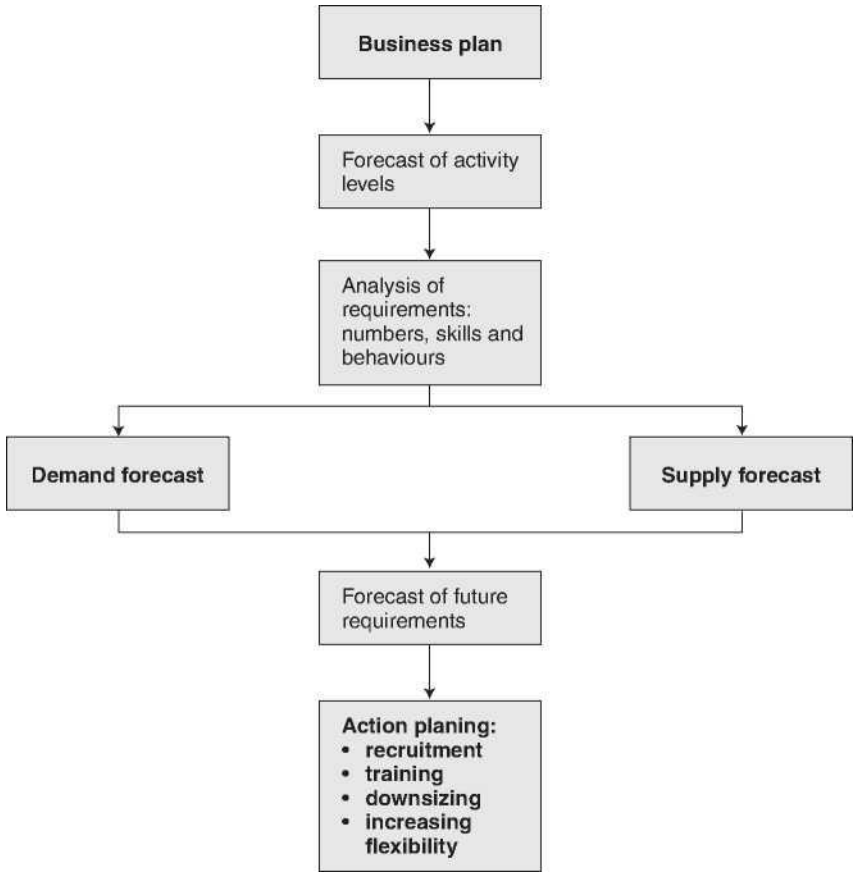


Figura 14.1 Diagramă de planificare a resurselor umane

comparativ cu alte elemente. Acești factori non-financiari pot fi cruciali în atragerea și reținerea oamenilor și includ:

- atractivitatea organizației;
- responsabilitate – conduită și etică corporativă;
- respect – diversitate și incluziune;
- echilibrul dintre viața profesională și viața privată;
- oportunități de creștere personală și profesională.

Propunerea de valoare a angajatului poate fi exprimată ca o marcă de angajator, definită de Walker (2007) ca „un set de atribute și calități – adesea intangibile – care fac o organizație distinctivă, promit un anumit tip de experiență de angajare și atrage oamenii care vor prospera și vor performa cel mai bine în cultura sa". Employer branding este crearea unei imagini de marcă a organizației pentru potențialii angajați. Acesta va fi influențat de reputația organizației ca afacere sau furnizor de servicii, precum și de reputația sa ca angajator. Pentru a crea un brand de angajator este necesar să:

I analizez ce au nevoie și ce doresc candidații ideali și țin cont de acest lucru pentru a decide ce ar trebui oferit și cum ar trebui să fie oferit;

I stabilesc în ce măsură valorile de bază ale organizației susțin crearea unui brand atractiv și se asigură că acestea sunt încorporate în prezentarea mărcii atâta timp cât sunt „valori de uz" (trăite de membrii organizației) și nu pur și simplu adoptate;

definesc caracteristicile mărcii pe baza unei examinări și revizuiri a fiecăruia dintre domeniile care afectează percepția oamenilor despre organizație ca „un loc grozav de muncă" – modul în care oamenii sunt tratați, furnizarea unui acord echitabil, oportunități de creștere, echilibru între viața profesională și viața privată, leadership , calitatea managementului, implicarea cu colegii și cum și de ce organizația are succes;

Analizez abordările altor organizații (este utilă lista *Sunday Times* cu cele mai bune 100 de companii pentru care să lucrezi) pentru a obține idei despre ce se poate face pentru a îmbunătăți brandul;

Sunt sincer și realist.

PLANURI DE RESURSE

Analiza cerințelor viitoare ar trebui să indice ce pași trebuie luați pentru a numi oameni din cadrul organizației și ce programe de formare ar trebui planificate. Analiza va stabili, de asemenea, câți oameni vor trebui recrutați în absența angajaților calificați în cadrul organizației sau în imposibilitatea pregătirii în timp a oamenilor în noile competențe.

Resurse interne

În mod ideal, resursele interne ar trebui să se bazeze pe datele deja disponibile despre competențe și potențial. Acest lucru ar fi trebuit să fie asigurat prin audituri regulate de competențe și prin analiza rezultatelor evaluărilor managementului performanței. Apoi se poate realiza un „traul" pentru a localiza talentele disponibile, care poate fi însoțit de o campanie publicitară internă.

Resurse externe

Cerințele de resurse externe pot fi îndeplinite prin dezvoltarea unei strategii de recrutare. Scopul acestei strategii ar trebui să fie mai întâi de a face din organizație „angajatorul de alegere" în domeniul său specific sau pentru persoanele pe care dorește să le recruteze (de exemplu, absolvenți). În al doilea rând, strategia ar trebui să planifice cele mai bune metode de a defini exact ceea ce este necesar în ceea ce privește abilitățile și competențele. În sfârșit, strategia ar trebui să se preocupe de planificarea utilizării celor mai eficiente metode de obținere a numărului și tipului de persoane necesare. După cum a indicat Spellman (1992),

strategia ar trebui dezvoltată după cum urmează:

1. *Definiți cerințele de aptitudini și competențe (comportamentale).* În mod ideal, acest lucru ar trebui realizat prin utilizarea unor tehnici sistematice de analiză a aptitudinilor și competențelor. Acestea pot constitui materialul pe care pot avea loc interviuri concentrate și structurate și pot fi utilizate ca criterii de selecție. Ele pot indica, de asemenea, unde și cum ar putea fi utile testele psihometrice.
2. *Analizați factorii care afectează deciziile de aderare la organizație.* Acestea includ: – pachetul de salarii și beneficii totale: acesta poate avea un efect considerabil asupra deciziilor de aderare la organizație, dar nu este în niciun caz singurul factor; cele prezentate mai jos pot fi la fel de importante, chiar mai semnificative pentru unii oameni:
   – oportunități de carieră;
   – posibilitatea de a folosi abilitățile existente sau de a dobândi abilități noi;
   – posibilitatea de a utiliza cele mai noi tehnologii și echipamente, cu care organizația este bine aprovizionată (de interes deosebit pentru cercetătorii și inginerii);
   – acces la formare de nivel înalt;
   – un loc de muncă responsabil și intrinsec plin de satisfacții;
   – convingerea că ceea ce face organizația merită;
   – reputația organizației ca angajator;
   – oportunitatea pe care postul o va oferi de a promova cariera individului, de exemplu, sfera de a obține și a avea realizări recunoscute, creșterea capacității de angajare sau un nume de companie respectat pentru a pune pe un CV.

3. *Resurse competitive.* Aceasta va porni de la o analiză a bazei pe care organizația concurează cu alte firme pentru angajați. Factorii menționați mai sus ar trebui acoperiți, iar scopul este de a căuta un avantaj competitiv prin exploatarea celor care sunt superioare celor ale rivalilor. Unul dintre factori va fi plata. Poate că acesta nu este singurul, dar poate fi important. Este necesar să urmăriți ratele pieței și să luați o decizie politică cu privire la locul în care organizația dorește să fie în raport cu piața.
4. *Strategii alternative pentru satisfacerea cerințelor de resurse umane.* Acestea constau în externalizare, reproiectare, formare de abilități de creștere a flexibilității, multi-skilling și reducere de personal.
5. *Tehnici de recrutare și selecție.* Strategia ar trebui să exploreze metode nu numai de recrutare a numărului de oameni necesar, ci și de găsire a personalului care are abilitățile și experiența necesare, care este susceptibil de a oferi tipul de comportament dorit și care se va integra cu ușurință în cultura organizației. Aceste procese și tehnici vor include utilizarea:
   – analiza abilităților;
   – cartografierea competențelor;
   – internetul pentru recrutare;

– biodate;
– interviuri structurate;
– testarea psihometrice;
– centre de evaluare.

Scopul strategiei este de a dezvolta cea mai bună combinație de instrumente de recrutare și selecție. S-a demonstrat că un „pachet" de tehnici de selecție este probabil mai eficient ca metodă de a prezice succesul probabil al candidaților decât bazarea pe o singură metodă, cum ar fi un interviu.

STRATEGIA DE RETENȚIE

Strategiile de retenție urmăresc să se asigure că oamenii cheie rămân în organizație și că nivelurile risipitoare și costisitoare ale rotației angajaților sunt reduse. Acestea se vor baza pe o analiză a motivului pentru care oamenii rămân și de ce pleacă.

Analiza motivelor de ședere sau de plecare

Motivele pentru care oamenii rămân în organizație pot fi stabilite prin sondaje de atitudine. Acestea ar putea segmenta respondenții în funcție de vechimea lor și ar putea analiza răspunsurile angajaților cu vechime în muncă pentru a stabili dacă există modele comune. Rezultatele sondajului ar putea fi

completate de focus grupuri, care ar discuta de ce oamenii stau și ar identifica orice probleme.

O analiză a motivului pentru care oamenii pleacă prin interviurile de ieșire poate oferi unele informații, dar acestea nu sunt de încredere – oamenii rareori oferă motivele complete pentru care merg. O metodă mai bună este de a efectua sondaje de atitudine la intervale regulate. Planul de retenție ar trebui să abordeze fiecare dintre domeniile în care poate apărea lipsa de angajament și nemulțumirea. Acțiunile care trebuie luate în considerare sub fiecare rubrică sunt enumerate mai jos.

Plată

Problemele apar din cauza sistemelor de salarizare necompetitive, inechitabile sau inechitabile. Acțiunile posibile includ:

- revizuirea nivelurilor de salarizare pe baza studiilor de piață;
- introducerea evaluării posturilor sau îmbunătățirea unei scheme existente pentru a asigura decizii echitabile de notare;
- asigurarea faptului că angajații înțeleg legătura dintre performanță și

recompensă;
- revizuirea schemelor de salarizare legate de performanță pentru a se asigura că acestea funcționează în mod echitabil;
- adaptarea sistemelor de plată după rezultate pentru a se asigura că angajații nu sunt penalizați atunci când sunt angajați doar pe perioade scurte;
- adaptarea beneficiilor la cerințele și preferințele individuale;
- implicarea angajaților în dezvoltarea și operarea sistemelor de evaluare a locurilor de muncă și a salariilor contingente.

Proiectarea postului

Nemulțumirea rezultă dacă locurile de muncă sunt nerecompensante în sine. Locurile de muncă ar trebui să fie concepute pentru a maximiza varietatea abilităților, semnificația sarcinilor, autonomia și feedback-ul și ar trebui să ofere oportunități de învățare și dezvoltare.

Performanţă

Angajații pot fi demotivați dacă nu sunt clari cu privire la responsabilitățile sau standardele lor de performanță, nu sunt informați despre cât de bine se descurcă sau simt că evaluările lor de performanță sunt nedrepte. Se pot întreprinde următoarele acțiuni:

- exprim cerințele de performanță în termeni de obiective dificile, dar realizabile;
- aduc angajații și managerii să cadă de acord asupra acestor obiective și a pașilor necesari pentru a le atinge;

- încurajează managerii să laude angajații pentru performanța bună, dar și să-i determine să ofere feedback regulat, informativ și ușor de interpretat – problemele de performanță trebuie discutate pe măsură ce apar, pentru a putea fi luate măsuri corective imediate;
- instruirea managerilor în tehnici de evaluare a performanței, cum ar fi consilierea;
- informați angajații despre modul în care funcționează sistemul de management al performanței și obțineți feedback de la aceștia cu privire la modul în care a fost aplicat.

Învățare și dezvoltare

Demisiile și fluctuația de afaceri pot crește dacă oamenilor nu li se oferă oportunități de învățare și dezvoltare sau simt că li se fac cerințe pe care nu se poate aștepta în mod rezonabil să le îndeplinească fără o pregătire adecvată. Noii angajați pot trece printr-o „criză de inducție” dacă nu li se oferă o pregătire adecvată atunci când se alătură organizației. Ar trebui dezvoltate și introduse

programe de învățare și dezvoltare care:

- oferi angajaților competența și încrederea pentru a atinge standardele de performanță așteptate;
- îmbunătățirea abilităților și competențelor existente;
- ajută oamenii să dobândească noi abilități și competențe, astfel încât să își poată folosi mai bine abilitățile, să își asume responsabilități mai mari, să îndeplinească o mai mare varietate de sarcini și să câștige mai mult în cadrul schemelor de remunerare bazate pe abilități și competențe;
- se asigură că noii angajați dobândesc și învață rapid abilitățile și cunoștințele de bază necesare pentru a avea un bun început în locurile de muncă;

Creșterea gradului de angajare, în interiorul și în afara organizației.

Dezvoltarea carierei

Nemulțumirea față de perspectivele de carieră este o cauză majoră a cifrei de afaceri. Într-o anumită măsură, acest lucru trebuie acceptat. Din ce în ce mai mulți oameni recunosc că pentru a-și dezvolta cariera trebuie să meargă mai departe, iar angajatorii lor nu pot face nimic în acest sens, mai ales în organizațiile mai flatate de astăzi, unde perspectivele de promovare sunt mai limitate. Aceștia sunt indivizii care dobândesc un „portfolio ” de abilități și pot schimba în mod conștient direcția de mai multe ori în timpul carierei lor. Într-o anumită măsură, angajatorii ar trebui să salute această tendință. Ideea de a oferi cariere „de la leagănul până la mormânt” nu mai este la fel de relevantă pe piețele locurilor de muncă mai schimbătoare de astăzi, iar acest proces auto-planificat, cu competențe multiple, asigură disponibilitatea unui număr mai mare de oameni calificați. Dar există încă totul de spus în majoritatea organizațiilor pentru a menține o forță de muncă de bază stabilă și, în această situație, angajatorii ar trebui să planifice în continuare să ofere oportunități de carieră prin:

- oferirea angajaților cu o experiență mai largă;
- introducerea unor proceduri mai sistematice pentru identificarea potențialului, cum ar fi centre de evaluare sau dezvoltare;
- încurajarea promovării din interior;
- dezvoltarea unor proceduri de promovare mai echitabile;
- oferind consiliere și îndrumare pe căile de carieră.

Angajament

Aceasta poate fi mărită prin:

- explicarea misiunii, valorilor și strategiilor organizației și încurajarea angajaților în vârstă să le discute și să le comenteze;
- comunicarea cu angajații într-un mod oportun și sincer, cu accent pe comunicările față în față prin mijloace precum grupurile de informare;

- căutând și ținând cont în mod constant de opiniile oamenilor de la locul de muncă;
- oferirea oportunităților angajaților de a-și contribui cu ideile privind îmbunătățirea sistemelor de lucru;
- introducerea schimbărilor de organizare și de locuri de muncă numai după consultare și discuție.

Lipsa coeziunii de grup

Angajații se pot simți izolați și nefericiți dacă nu fac parte dintr-o echipă coerentă sau dacă sunt afectați de politicile de putere perturbatoare. Se pot face pași pentru a aborda această problemă prin munca în echipă (înființarea de grupuri de lucru sau echipe de proiect autogestionate sau autonome) sau team building (subliniind importanța muncii în echipă ca valoare cheie și recompensând oamenii pentru lucrul eficient ca membri ai echipelor și dezvoltarea abilităților de lucru în echipă).

Nemulțumire și conflict cu managerii și supravegherea

Un motiv obișnuit pentru demisie este sentimentul că managementul în general, sau managerii individuali și liderii de echipă în special, nu oferă conducerea pe care ar trebui, tratează oamenii în mod inechitabil sau își intimidează personalul (nu este o situație neobișnuită). După cum se spune, oamenii tind să-și părăsească managerii, nu organizația. Această problemă trebuie remediată prin:

- selectarea managerilor și a liderilor de echipă cu calități de leadership bine dezvoltate;
- instruirea lor în abilități de conducere și în metode de rezolvare a conflictelor și de tratare a nemulțumirilor;

- introducerea unor proceduri mai bune pentru gestionarea plângerilor și a problemelor disciplinare și instruirea tuturor cu privire la modul de utilizare a acestora.

Recrutare, selecție și promovare

Cifra de afaceri rapidă poate rezulta pur și simplu din decizii proaste de selecție sau promovare . Este esențial să ne asigurăm că procedurile de selecție și promovare potrivesc capacitățile indivizilor cu cerințele muncii pe care trebuie să o desfășoare.

Supramarketing

Crearea de așteptări nerealiste cu privire la oportunitățile de dezvoltare a carierei, programele de formare personalizate, creșterea capacității de angajare și munca

variată și interesantă poate duce, dacă nu se potrivește cu realitatea, la nemulțumire și la demisia timpurie. Trebuie avut grijă să nu supravânzi politicile de dezvoltare a angajaților firmei. Acest lucru poate fi realizat prin utilizarea previzualizărilor realiste ca parte a procesului de selecție.

STRATEGIA DE FLEXIBILITATE

Obiectivele strategiei de flexibilitate ar trebui să fie dezvoltarea unei „firme flexibile" (Atkinson, 1984), oferind o mai mare flexibilitate operațională și de rol.

Pașii care trebuie luați în considerare la formularea unei strategii de flexibilitate sunt următorii:

- Aruncă o privire radicală asupra modelelor tradiționale de angajare pentru a găsi alternative la personalul permanent cu normă întreagă. Aceasta poate lua forma segregării forței de muncă într-un „grup de bază" și unul sau mai multe grupuri periferice.
- Gândiți-vă la externalizare – obținerea lucrărilor efectuate de firme externe sau persoane fizice .
- Încurajarea competențelor multiple pentru a crește capacitatea oamenilor de a schimba locul de muncă sau de a îndeplini oricare dintre sarcinile care trebuie îndeplinite de echipa lor.

15

Strategia de management al talentelor

În acest capitol 1) sunt definite managementul talentelor și conceptul de talent, 2) este explicat procesul de management al talentelor și 3) este descrisă abordarea dezvoltării unei strategii de management al talentelor.

MANAGEMENTUL TALENTULUI DEFINIT

Managementul talentelor se referă în principal la identificarea și dezvoltarea potențialului. Poate fi definit mai elaborat ca fiind procesul de identificare, dezvoltare, recrutare, reținere și desfășurare a oamenilor talentați. Termenul de management al talentelor se poate referi pur și simplu la activitățile de planificare a succesiunii manageriale și de dezvoltare a managementului, deși această noțiune nu adaugă cu adevărat nimic acestor procese familiare, cu excepția unei denumiri noi, deși se admite destul de evocatoare. Este mai bine să privim managementul talentelor ca pe un pachet mai cuprinzător și mai integrat de activități, al căror scop este asigurarea fluxului de talent într-o organizație, ținând cont de faptul că talentul este o resursă majoră a corporației. Dar pentru a înțelege procesul de management al talentelor este necesar să fie clar ce se înțelege prin „talent”.

Ce este talentul?

După cum este definit de CIPD (2007b), „Talentul constă din acei indivizi care pot face o diferență în performanța organizațională, fie prin

contribuție imediată sau pe termen lung prin demonstrarea celor mai înalte niveluri de potențial".

Există opinii diferite despre ceea ce înseamnă talent. Unii urmează exemplul dat de McKinsey & Company, care a inventat sintagma „războiul pentru talent" în 1997. O carte pe acest subiect a lui Michaels *et al* (2001) a identificat cinci imperative asupra cărora companiile trebuie să acționeze dacă vor câștiga războiul pentru talentul managerial. Acestea sunt:

1. crearea unei propuneri de valoare pentru angajați câștigătoare, care va face compania dvs. unic atractivă pentru talent;
2. trecerea dincolo de hype-ul de recrutare pentru a construi o strategie de recrutare pe termen lung;
3. folosirea experienței profesionale, a coaching-ului și a mentoratului pentru a cultiva potențialul managerilor;
4. consolidarea fondului de talente investind în jucătorii A, dezvoltarea jucătorilor B și acționând decisiv asupra jucătorilor C;
5. având o mentalitate pervazivă, care este esențială pentru această abordare – o convingere profundă împărtășită de liderii din întreaga companie că avantajul competitiv vine din a avea un talent mai bun la toate nivelurile.

Rețeta McKinsey a fost adesea interpretată greșit pentru a însemna că managementul talentelor se referă doar la obținerea, identificarea și cultivarea unor persoane de vârf, ignorând punctul în care au spus că avantajul competitiv vine din a avea talent mai bun la toate nivelurile.

Jeffrey Pfeffer (2001) are îndoieli cu privire la conceptul războiului pentru talent, despre care consideră că este metafora greșită a succesului organizațional. El crede că:

> Lupta în sine în războiul pentru talent poate cauza probleme. Companiile care adoptă o mentalitate de război a talentelor ajung adesea să-i venereze pe cei din afară și să minimizeze talentul deja din companie. Ei stabilesc frecvent dinamici competitive cu sumă zero care îngreunează învățarea internă și transferul de cunoștințe, activează profeția auto-împlinită în direcția greșită (cei etichetați ca fiind mai puțin capabili devin mai puțin capabili) și creează o atitudine de aroganță în loc de o atitudine de înțelepciune. Din toate aceste motive, lupta pentru talente poate fi periculoasă pentru sănătatea unei organizații și dăunătoare pentru a face lucrurile care o vor face să aibă succes.

Oamenii de resurse umane au, de asemenea, opinii diferite, care afirmă, pe de o parte, că toată lumea are talent și nu este vorba doar despre cei puțini favorizați, iar pe de altă parte că trebuie să te concentrezi pe cei mai buni. După cum a raportat Warren (2006), Laura Ashley, director de talent la grupul de ziare Metro,

consideră că trebuie să maximizați performanța forței de muncă în ansamblu dacă doriți să maximizați performanța organizației. Alternativ, Wendy Hirsh, asociat principal la Institutul pentru Studii privind Angajarea, spune că nu este util să confundăm managementul talentelor cu dezvoltarea generală a angajaților.

Ambele sunt importante, dar managementul talentelor este cel mai bine menținut clar și concentrat. O altă părere a fost exprimată de Thorne și Pellant (2007), care au scris: „Nici o organizație nu ar trebui să-și concentreze toată atenția asupra dezvoltării doar unei părți a capitalului său uman. Ceea ce este important, totuși, este recunoașterea nevoilor diferitelor persoane din comunitatea sa.

Consensul general pare să fie că, deși managementul talentelor se concentrează pe obținerea, identificarea și dezvoltarea persoanelor cu potențial ridicat, acest lucru nu ar trebui să fie în detrimentul nevoilor de dezvoltare ale oamenilor în general.

PROCESUL DE MANAGEMENT TALENTULUI

Managementul talentelor ia forma unui „grup" de procese interconectate, așa cum se arată în Figura 15.1.

Managementul talentelor începe cu strategia de afaceri și ceea ce înseamnă aceasta în ceea ce privește oamenii talentați solicitați de organizație. În cele din urmă, scopul său este de a dezvolta și menține un grup de oameni talentați. Elementele sale sunt descrise mai jos.

Strategia de resurse

Planul de afaceri oferă baza pentru planificarea resurselor umane, care definește cerințele de capital uman și conduce la politici și programe de atragere și reținere pentru resurse interne (identificarea persoanelor talentate din cadrul organizației și dezvoltarea și promovarea acestora).

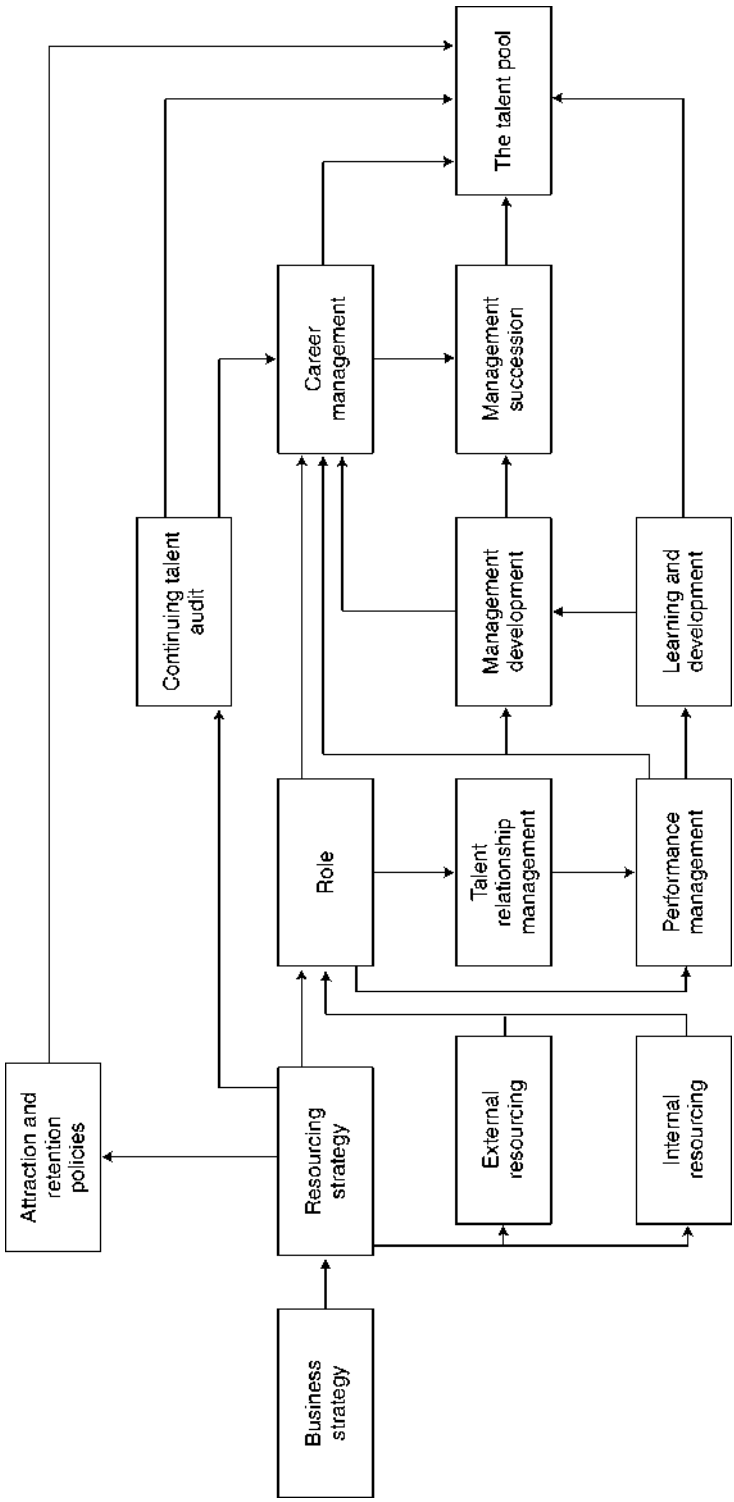
Politici și programe de atragere și reținere

Aceste politici și programe descriu abordarea pentru a se asigura că organizația primește și păstrează talentul de care are nevoie. Politicile de atragere conduc la programe de resurse externe (recrutare și selecție de oameni din afara organizației). Politicile de reținere sunt concepute pentru a se asigura că oamenii rămân ca membri dedicați ai organizației. Rezultatul acestor politici este un flux de talente care creează și menține fondul de talente.

Auditul de talent

Auditul talentului îi identifică pe cei cu potențial și oferă baza pentru planificarea

și dezvoltarea carierei - asigurându-se că oamenii talentați au o succesiune de experiență completată de programe de coaching și de învățare care îi vor fi potrivite pentru a îndeplini roluri mai solicitante în


Business strategy
Resourcing strategy
Attraction and retention policies
External resourcing
Internal resourcing
Role
Talent relationship management
Performance management
Continuing talent audit
Career management
Management development
Management succession
Learning and development
The talent pool

viitor. Auditurile de talent pot fi, de asemenea, utilizate pentru a indica posibilul pericol de plecare a persoanelor talentate (analiza riscurilor) și ce măsuri ar putea fi necesare pentru a le reține.

Rol

Managementul talentelor este preocupat de rolurile pe care le îndeplinesc oamenii. Aceasta implică proiectarea rolurilor – asigurarea faptului că rolurile oferă responsabilitatea, provocarea și autonomia necesare pentru a crea implicarea rolului și motivația. Înseamnă, de asemenea, luarea de măsuri pentru a se asigura că oamenii au oportunitatea și sunt încurajați să învețe și să se dezvolte în rolurile lor. Politicile de management al talentelor se concentrează pe flexibilitatea rolurilor – oferind oamenilor șansa de a-și dezvolta rolurile prin utilizarea mai bună și extinsă a talentelor lor.

Managementul relațiilor de talent

Managementul relațiilor de talent este procesul de construire a unor relații eficiente cu oamenii în rolurile lor. Este preocupat, în general, de a crea un loc grozav pentru a lucra, dar în special este vorba de tratarea echitabilă a angajaților individuali, recunoașterea valorii acestora, oferindu-le o voce și oferirea de oportunități de creștere. Scopul este de a obține „angajarea talentelor", asigurându-se că oamenii sunt dedicați muncii lor și organizației. După cum subliniază Sears (2003), este „mai bine să construiți o relație existentă decât să încercați să creați una nouă când cineva pleacă".

Managementul performanței

Procesele de management al performanței oferă un mijloc de a construi relații cu oamenii, de a identifica talentul și potențialul, planificarea activităților de învățare și dezvoltare și de a profita la maximum de talentul deținut de organizație. Managerii de linie pot fi solicitați să efectueze „analize de risc" separate pentru orice personal cheie, pentru a evalua probabilitatea de a pleca. Desfășurat corespunzător, managementul performanței este un mijloc de creștere a angajamentului și a motivației oamenilor prin oferirea de feedback pozitiv și recunoaștere. Aceasta face parte dintr-un sistem total de recompense.

Învățare și dezvoltare

Politicile și programele de învățare și dezvoltare sunt componente esențiale în procesul de management al talentelor – asigurând că oamenii dobândesc și îmbunătățesc abilitățile și competențele de care au nevoie. Politicile ar trebui formulate prin referire la „profilurile de succes ale angajaților", care sunt descrise în termeni de competențe și definesc calitățile care trebuie dezvoltate.

Profilurile de succes ale angajaților pot fi încorporate în profilurile de rol.

Managementul carierei

Managementul carierei constă în procesele de planificare a carierei și succesiune a managementului. Planificarea carierei modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în conformitate cu evaluările nevoilor organizaționale, profilurile de succes definite ale angajaților și performanța, potențialul și preferințele membrilor individuali ai întreprinderii. După cum au raportat Ready și Conger (2007), la Procter & Gamble „slujbele de destinație" sunt identificate pentru potențiale înalte, care sunt atinse doar dacă angajatul continuă să performanțe, să impresioneze și să demonstreze potențialul de creștere.

Planificarea succesiunii manageriale are loc pentru a se asigura că, pe cât posibil, organizația are managerii de care are nevoie pentru a satisface nevoile viitoare de afaceri.

DEZVOLTAREA UNEI STRATEGII DE MANAGEMENT TALENTULUI

O strategie de management al talentelor constă într-o viziune asupra modului în care procesele descrise mai sus ar trebui să se îmbine cu un obiectiv general – de a dobândi și de a cultiva talentul oriunde se află și oriunde este necesar, utilizând o serie de politici și practici interdependente. Managementul talentelor este noțiunea de „grupare" în acțiune.

Componentele unei strategii de management al talentelor

Strategia de management al talentului presupune:

- definirea cine ar trebui să acopere programul de management al talentelor;
- definirea a ceea ce se înțelege prin talent în termeni de competențe și potențial;
- definirea cerințelor viitoare de talent ale organizației;
- dezvoltarea organizației ca „angajator de alegere" – un „loc grozav de muncă";
- folosirea procedurilor de selecție și recrutare care asigură recrutarea unor oameni de bună calitate, care sunt susceptibili de a prospera în organizație și de a rămâne cu aceasta pentru o perioadă rezonabilă de timp (dar nu neapărat pentru viață);
- proiectarea locurilor de muncă și dezvoltarea de roluri care să ofere oamenilor oportunități de a-și aplica și de a-și dezvolta abilitățile și de a le oferi autonomie, interes și provocare;
- oferirea personalului talentat cu oportunități de dezvoltare și dezvoltare a carierei;

- crearea unui mediu de lucru în care procesele și facilitățile de lucru să permită proiectarea și dezvoltarea unor locuri de muncă și roluri recompensatoare (în sensul cel mai larg);
- oferirea unui spațiu pentru realizarea unui echilibru rezonabil între munca în organizație și viața în afara muncii;
- dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv;
- dezvoltarea calităților de conducere ale managerilor de linie;
- recunoașterea celor cu talent prin recompensarea excelenței, antreprenoriatului și realizărilor;
- efectuarea de audituri de talente care îi identifică pe cei cu potențial și pe cei care ar putea părăsi organizația;
- introducerea procedurilor de planificare a succesiunii manageriale care identifică talentul disponibil pentru a îndeplini cerințele viitoare și indică ce activități de dezvoltare a managementului sunt necesare.

Calitatile cerute

Dezvoltarea și implementarea unei strategii de management al talentelor necesită management și leadership de înaltă calitate din partea de vârf și din partea managerilor superiori și a funcției HR. Așa cum sugerează Younger *și colab.* (2007), abordările necesare implică accentuarea „creșterii din interior", privind dezvoltarea talentelor ca un element cheie al strategiei de afaceri, clarificarea competențelor și calitățile care contează, menținerea unor trasee de carieră bine definite, luarea în serios a dezvoltării managementului, coaching-ul și mentoratul și solicitarea de performanțe ridicate.

16

Strategia de invatare si dezvoltare

Strategiile de învățare și dezvoltare permit planificarea și implementarea activităților care asigură că organizația are oamenii talentați și calificați de care are nevoie și că indivizilor li se oferă oportunitatea de a-și îmbunătăți cunoștințele și abilitățile și nivelurile de competență. Ele sunt componentele active ale unei abordări generale a dezvoltării strategice a resurselor umane (DRU strategic), așa cum este descris mai jos. Strategiile de învățare și dezvoltare vizează dezvoltarea unei culturi a învățării, promovarea învățării organizaționale, stabilirea unei organizații de învățare și asigurarea învățării individuale, așa cum este descris și în acest capitol.

DEZVOLTAREA STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE (SHRD)

SHRD este definită de Walton (1999) după cum urmează: „Dezvoltarea strategică a resurselor umane implică introducerea, eliminarea, modificarea, dirijarea și ghidarea proceselor în așa fel încât toți indivizii și echipele să fie echipate cu abilitățile, cunoștințele și competențele de care au nevoie pentru a îndeplini sarcinile curente și viitoare cerute de organizație".

După cum este descris de Harrison (2000), DRU strategic este „dezvoltarea care decurge dintr-o viziune clară despre abilitățile și potențialul oamenilor și

funcționează
în cadrul strategic general al afacerii". Strategic HRD are o viziune amplă și pe termen lung despre modul în care politicile și practicile DRU pot sprijini realizarea strategiilor de afaceri. Este condus de afaceri, iar strategiile de învățare și dezvoltare care sunt stabilite ca parte a abordării generale SHRD provin din strategiile de afaceri, deși au un rol pozitiv în a ajuta la asigurarea faptului că afacerea își atinge obiectivele.

Obiective strategice DRU

Strategic HRD își propune să producă un cadru coerent și cuprinzător pentru dezvoltarea oamenilor prin crearea unei culturi de învățare și formularea de strategii de învățare organizaționale și individuale. Obiectivul său este de a spori capacitatea de resurse în conformitate cu convingerea că resursele umane ale unei firme sunt o sursă majoră de avantaj competitiv. Prin urmare, este vorba despre dezvoltarea capitalului intelectual cerut de organizație, precum și despre asigurarea faptului că oamenii de calitate adecvată sunt disponibile pentru a satisface nevoile prezente și viitoare. Scopul principal al SHRD este de a oferi un mediu în care oamenii sunt încurajați să învețe și să se dezvolte. Deși SHRD este condusă de afaceri, strategiile sale specifice trebuie să țină cont de aspirațiile și nevoile individuale. Importanța creșterii capacității de angajare atât în exterior, cât și în cadrul organizației ar trebui să fie una dintre preocupările acesteia.

Politicile strategice de DRU sunt strâns asociate cu acel aspect al MRU strategic care se preocupă de investiția în oameni și de dezvoltarea capitalului uman al organizației. După cum spune Keep (1989):

> Unul dintre obiectivele primare ale MRU este crearea condițiilor prin care potențialul latent al angajaților să fie realizat și angajamentul acestora față de cauzele organizației să fie asigurat. Acest potențial latent este considerat ca include, nu doar capacitatea de a dobândi și de a utiliza noi abilități și cunoștințe, ci și o mulțime de idei neexploatate până acum despre modul în care operațiunile organizației ar putea fi mai bine ordonate.

Filosofia dezvoltării resurselor umane

Filosofia care stă la baza DRU strategică este următoarea:

- Dezvoltarea resurselor umane aduce o contribuție majoră la atingerea cu succes a obiectivelor organizației, iar investiția în aceasta aduce beneficii tuturor părților interesate ale organizației.
- Planurile și programele de dezvoltare a resurselor umane ar trebui să fie integrate cu și să sprijine realizarea strategiilor de afaceri și de resurse umane.

- Dezvoltarea resurselor umane ar trebui să fie întotdeauna legată de performanță – concepută pentru a obține îmbunătățiri specificate în performanța

corporativă, funcțională, de echipă și individuală și pentru a aduce o contribuție majoră la rezultatele finale.
- Toată lumea din organizație ar trebui să fie încurajată și să li se ofere oportunitatea de a învăța – de a-și dezvolta abilitățile și cunoștințele la maximum.
- Cadrul pentru învățarea individuală este oferit de planuri de dezvoltare personală care se concentrează pe învățarea autogestionată și sunt susținute de coaching, mentorat și formare formală.
- Organizația trebuie să investească în învățare și dezvoltare, oferind oportunități și facilități adecvate de învățare, dar responsabilitatea principală pentru învățare și dezvoltare revine indivizilor, cărora li se va oferi îndrumarea și sprijinul managerilor lor și, după caz, membrilor departamentului de resurse umane.

Aceasta implică crearea unei culturi de învățare, ale cărei caracteristici sunt - învățarea autogestionată, nu instruirea, dezvoltarea capacității pe termen lung, nu soluții pe termen scurt și abilitarea, nu supravegherea.

Elemente de dezvoltare a resurselor umane

Elementele cheie ale dezvoltării resurselor umane sunt:

- *Învățarea* – definită de Bass și Vaughan (1966) ca „o schimbare relativ permanentă a comportamentului care are loc ca rezultat al practicii sau experienței". După cum o descrie Kolb (1984), „Învățarea este procesul major de adaptare umană ".
- *Instruire* – modificarea planificată și sistematică a comportamentului prin evenimente de învățare, programe și instruire care permit indivizilor să atingă nivelurile de cunoștințe, abilități și competențe necesare pentru a-și desfășura activitatea în mod eficient.
- *Dezvoltare* – creșterea sau realizarea capacității și potențialului unei persoane prin furnizarea de experiențe de învățare și educaționale.
- *Educație* – dezvoltarea cunoștințelor, valorilor și înțelegerii necesare în toate aspectele vieții, mai degrabă decât cunoștințele și abilitățile legate de anumite domenii de activitate.

Învățarea ar trebui să fie diferențiată de formare. „Învățarea este procesul prin care o persoană construiește noi cunoștințe, abilități și capacități, în timp ce formarea este unul dintre răspunsurile pe care le poate întreprinde o organizație pentru a promova învățarea" (Reynolds *et al* , 2002).

STRATEGII PENTRU CREAREA CULTURII ÎNVĂŢĂRII

O cultură a învățării este una în care învățarea este recunoscută de conducerea de

top, managerii de linie și angajații în general ca un proces organizațional esențial în care se angajează și în care se angajează continuu. Este descris de Reynolds (2004) ca un „mediu de creștere" care va „încuraja angajații să se angajeze într-o serie de comportamente discreționare pozitive, inclusiv învățarea" și care are următoarele caracteristici: împuternicire, nu supraveghere, învățare autogestionată, nu instruire, consolidarea capacităților pe termen lung, nu soluții pe termen scurt. Învățarea discreționară conform lui Sloman (2003) are loc atunci când indivizii caută în mod activ să dobândească cunoștințele și abilitățile care promovează obiectivele organizației.

Pașii necesari pentru a crea o cultură a învățării, așa cum a propus Reynolds (2004), sunt:

1. Dezvoltați și împărtășiți viziunea - credința într-un viitor dorit și emergent.
2. Împuterniciți angajații – oferiți „autonomie susținută": libertatea angajaților de a-și gestiona munca în anumite limite (politici și comportamente așteptate), dar cu sprijin disponibil după cum este necesar. Adopta un stil de management facilitator in care responsabilitatea pentru luarea deciziilor este cedata pe cat posibil angajatilor.
3. Oferiți angajaților un mediu de învățare favorabil în care capabilitățile de învățare pot fi descoperite și aplicate, de exemplu, rețele de egali, politici și sisteme de susținere și timp protejat pentru învățare.
4. Utilizați tehnici de coaching pentru a atrage talentele altora, încurajând - angajații în vârstă să identifice opțiunile și să caute propriile soluții la probleme.
5. Ghidați angajații prin provocările lor de lucru și oferiți-le timp, resurse și, mai ales, feedback.
6. Recunoașteți importanța ca managerii să acționeze ca modele: „Noul mod de a gândi și de a se comporta poate fi atât de diferit încât trebuie să vedeți cum arată înainte de a vă imagina că o faceți. Trebuie să vezi noul comportament și atitudini ale altora cu care te poți identifica" (Schein, 1990).
7. Încurajarea rețelelor – comunități de practică.
8. Aliniați sistemele la viziune – scăpați de sistemele birocratice care produc probleme mai degrabă decât facilitează munca.

STRATEGII ORGANIZAȚIONALE DE ÎNVĂȚARE

Organizațiile pot fi descrise ca sisteme de învățare continuă, iar învățarea organizațională a fost definită de Marsick (1994) ca un proces de „coordonare".

sistemele se schimbă, cu mecanisme integrate pentru ca indivizii și grupurile să acceseze, să construiască și să utilizeze memoria organizațională, structura și cultura pentru a dezvolta capacitatea organizațională pe termen lung".

Strategia de învățare organizațională își propune să dezvolte capacitatea unei firme bazate pe resurse. Acest lucru este în concordanță cu unul dintre principiile

de bază ale managementului resurselor umane și anume că este necesar să se investească în oameni pentru a dezvolta capitalul uman necesar organizației și pentru a-și crește stocul de cunoștințe și abilități. După cum au afirmat Ehrenberg și Smith (1994), teoria capitalului uman indică faptul că „cunoștințele și abilitățile pe care le are un muncitor – care provin din educație și formare, inclusiv din formarea pe care o aduce experiența – generează un anumit stoc de capital productiv".

Cinci principii ale învățării organizaționale au fost definite de Harrison (1997):

1. Necesitatea unei viziuni puternice și coerente a organizației care să fie comunicată și menținută în întreaga forță de muncă pentru a promova conștientizarea necesității unei gândiri strategice la toate nivelurile.
2. Necesitatea dezvoltării strategiei în contextul unei viziuni care nu este doar puternică, ci și deschisă și lipsită de ambiguitate. Acest lucru va încuraja căutarea unei game largi de opțiuni strategice, mai degrabă decât a unei game restrânse, va promova gândirea laterală și va orienta activitățile de creare a cunoștințelor ale angajaților.
3. În cadrul viziunii și obiectivelor, dialogul frecvent, comunicarea și conversațiile sunt facilitatori majori ai învățării organizaționale.
4. Este esențial să provoci în permanență oamenii să reexamineze ceea ce ei consideră de la sine înțeles.
5. Este esențial să se dezvolte un climat favorabil de învățare și inovare.

Învățare cu o singură și dublă buclă

Argyris (1992) sugerează că învățarea organizațională are loc în două condiții : în primul rând, când o organizație realizează ceea ce s-a intenționat și, în al doilea rând, când este identificată și corectată o nepotrivire între intenții și rezultate. Dar organizațiile nu realizează acțiunile care produc învățarea; membrii individuali ai organizației sunt cei care se comportă în moduri care duc la aceasta, deși organizațiile pot crea condiții care să faciliteze o astfel de învățare.

Argyris distinge între învățarea cu o singură buclă și cea cu dublă buclă. Organizațiile de învățare cu o singură buclă definesc „variabilele de guvernare", adică ceea ce se așteaptă să obțină în termeni de ținte și standarde. Apoi monitorizează și revizuiește realizările și iau măsuri corective după cum este necesar, completând astfel bucla. Învățarea în buclă dublă are loc atunci când monitorizarea

procesul de turnare inițiază acțiuni de redefinire a „variabilelor de guvernare" pentru a face față noii situații, care poate fi impusă de mediul extern. Organizația a învățat ceva nou despre ceea ce trebuie realizat în lumina circumstanțelor schimbate și apoi poate decide cum ar trebui să se realizeze acest lucru.

STRATEGIA DE ORGANIZARE A ÎNVĂȚĂRII

Procesul de învățare organizațională este legat de conceptul de organizație de învățare, pe care Senge (1990) o descrie ca o „organizație care se extinde continuu pentru a-și crea viitorul". A fost definită de Wick și Leon (1995) ca o organizație care „se îmbunătățește continuu prin crearea și rafinarea rapidă a capabilităților necesare pentru succesul viitor", și de către Pedler *și colab* . (1989) ca o organizație care „facilizează învățarea tuturor membrilor săi și se transformă în mod continuu". După cum a subliniat Burgoyne (1994), organizațiile de învățare trebuie să fie capabile să se adapteze contextului lor și să-și dezvolte oamenii pentru a se potrivi cu contextul.

Garvin (1993) sugerează că organizațiile de învățare sunt bune în a face cinci lucruri:

1. *Rezolvarea sistematică a problemelor* , care se bazează în mare măsură pe filozofia și metodele mișcării calității. Ideile sale de bază includ bazarea pe metoda științifică, mai degrabă decât pe presupuneri, pentru diagnosticarea problemelor - ceea ce Deming (1986) numește ciclul „planificați-efectuați-verificați-acționați" și alții se referă ca tehnici de „generare de ipoteze, de testare a ipotezelor". Datele, mai degrabă decât ipotezele, sunt necesare ca fundal pentru luarea deciziilor – ceea ce practicienii calității numesc „management bazat pe fapte", iar instrumente statistice simple, cum ar fi histogramele, diagramele Pareto și diagramele cauză-efect sunt folosite pentru a organiza datele și a deduce inferențe.
2. *Experimentare* – această activitate implică căutarea sistematică și testarea noilor cunoștințe. Programele de îmbunătățire continuă – „kaizen" – sunt o caracteristică importantă într-o organizație de învățare.
3. *Învățare din experiența trecută* – organizațiile care învață își revizuiesc succesele și eșecurile, le evaluează sistematic și înregistrează lecțiile învățate într-un mod pe care angajații le găsesc deschise și accesibile. Acest proces a fost numit „principiul Santayana", citându-l pe filosoful George Santayana, care a inventat expresia „Cei care nu-și pot aminti trecutul sunt condamnați să-l repete".
4. *Învățarea de la alții* – uneori, cele mai puternice intuiții provin din privirea în afara mediului imediat al cuiva pentru a obține o nouă perspectivă. Acest proces a fost numit SIS pentru „fura idei fără rușine". Altul

   Cuvântul mai acceptabil pentru acesta este benchmarking – un proces disciplinat de identificare a organizațiilor cu cele mai bune practici și de analiză a măsurii în care ceea ce fac acestea poate fi transferat, cu modificările adecvate, în propriul mediu.
5. *Transferarea rapidă și eficientă a cunoștințelor în întreaga organizație* prin detașarea de oameni cu expertiză nouă sau prin programe de educație și formare, atâta timp cât acestea din urmă sunt legate în mod explicit de

implementare .

O abordare, așa cum este susținută de Senge (1990), este să se concentreze pe rezolvarea colectivă a problemelor în cadrul unei organizații. Acest lucru se realizează folosind învățarea în echipă și o metodologie de „sisteme soft", prin care toate cauzele posibile ale unei probleme sunt luate în considerare pentru a defini mai clar pe cele care pot fi tratate și pe cele care sunt insolubile.

Strategia organizației alearning se va baza pe convingerea că învățarea este mai degrabă un proces continuu decât un set de activități de formare discrete (Sloman, 1999). Acesta va încorpora strategii pentru învățarea organizațională, așa cum este descris mai sus și învățarea individuală, așa cum este discutată mai jos.

STRATEGII INDIVIDUALE DE ÎNVĂȚARE

Strategiile individuale de învățare ale unei organizații sunt conduse de cerințele sale de resurse umane, acestea din urmă fiind exprimate în termeni de tipul de abilități și comportamente care vor fi necesare pentru atingerea obiectivelor de afaceri. Punctul de plecare ar trebui să fie abordările adoptate pentru furnizarea de oportunități de învățare și dezvoltare, ținând cont de distincția dintre învățare și dezvoltare făcută de Pedler, Boydell și Burgoyne (1989), care văd învățarea ca fiind preocupată de creșterea cunoștințelor sau de un grad mai înalt al unei abilități existente, în timp ce dezvoltarea este mai mult către o stare diferită de a fi sau de funcționare. Sloman (2003) subliniază că:

> Intervențiile și activitățile care sunt menite să îmbunătățească cunoștințele și abilitățile se vor concentra din ce în ce mai mult asupra cursantului. Accentul se va muta pe cursantul individual (sau echipa). Și el sau ea va fi încurajat să-și asume mai multă responsabilitate pentru învățarea sa. Se vor depune eforturi pentru a dezvolta un climat care să susțină o învățare eficientă și adecvată. Astfel de intervenții și activități vor face parte dintr-o abordare integrată pentru crearea unui avantaj competitiv prin intermediul oamenilor din organizație.

- cum vor fi identificate nevoile de învățare;
- rolul planificării dezvoltării personale și al învățării autogestionate;
- sprijinul care ar trebui oferit pentru învățarea individuală sub formă de îndrumare, coaching, centre de resurse de învățare, mentorat, cursuri externe menite să răspundă nevoilor particulare ale indivizilor, programe de formare internă sau externă și cursuri menite să răspundă nevoilor grupurilor de angajați.

17

Strategia de recompensare

STRATEGIA DE RECOMPENSĂ DEFINITĂ

Strategia de recompensă este o declarație de intenție care definește ce dorește organizația să facă pe termen lung pentru a dezvolta și implementa politici, practici și procese de recompensă care vor contribui la atingerea obiectivelor sale de afaceri și vor satisface nevoile părților interesate.

Strategia de recompensă oferă un sentiment de scop și direcție și un cadru pentru dezvoltarea politicilor, practicilor și proceselor de recompensă. Se bazează pe înțelegerea nevoilor organizației *și* ale angajaților săi și a modului în care acestea pot fi cel mai bine satisfăcute. Este, de asemenea, preocupat de dezvoltarea valorilor organizației cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie recompensați și de formularea unor principii directoare care să asigure că aceste valori sunt puse în aplicare.

Strategia de recompensare este susținută de o filozofie a recompensei, care exprimă ceea ce organizația crede că ar trebui să fie baza pe care oamenii sunt apreciați și recompensați. Filosofiile recompensei sunt adesea articulate ca principii directoare.

DE CE AVEȚI O STRATEGIE DE RECOMPENSĂ?

În general, în cuvintele lui Duncan Brown (2001), „Strategia de recompensă este, în cele din urmă, un mod de a gândi pe care îl puteți aplica la orice problemă de recompensă care apare în

organizația dvs., pentru a vedea cum puteți crea valoare din ea.' Mai precis, există patru argumente pentru dezvoltarea strategiilor de recompensă:

1. Trebuie să ai o idee unde mergi, sau cum știi cum să ajungi acolo și de unde știi că ai ajuns (dacă ai ajuns vreodată)?
2. Costurile salariale în majoritatea organizațiilor sunt de departe cea mai mare cheltuială – pot fi de 60% și adesea mult mai mult în organizațiile cu forță de muncă intensivă – așa că nu are sens să ne gândim la modul în care ar trebui gestionate și investite pe termen lung?
3. Poate exista o relație pozitivă între recompense, în sensul cel mai larg, și performanță, așa că nu ar trebui să ne gândim cum putem întări această legătură?
4. După cum scriu Cox și Purcell (1998), „beneficiul real al strategiilor de recompensă constă în legăturile complexe cu alte politici și practici de management al resurselor umane". Nu este acesta un motiv bun pentru dezvoltarea unui cadru strategic de recompensă care să indice modul în care procesele de recompensă vor fi legate de procesele de resurse umane, astfel încât acestea să fie coerente și să se susțină reciproc?

CARACTERISTICI ALE STRATEGIILOR DE RECOMPENSA

După cum subliniază Murlis (1996), „strategia de recompensă va fi caracterizată de diversitate și condiționată atât de moștenirea trecutului, cât și de realitățile viitorului". Toate strategiile de recompensă sunt diferite, la fel cum toate organizațiile sunt diferite. Desigur, aspecte similare ale recompensei vor fi acoperite în strategiile diferitelor organizații, dar vor fi tratate diferit, în funcție de variațiile dintre organizații în contextul, strategiile și culturile lor.

Strategii de recompensă pot avea o idee clară despre ceea ce trebuie făcut, dar trebuie să țină cont de opiniile managementului superior și să fie pregătiți să-i convingă cu argumente convingătoare că trebuie luate măsuri. Ei trebuie să țină cont în mod special de considerente financiare – conceptul de „affordability" se profilează foarte mult în mintea directorilor executivi și a directorilor financiari, care vor trebui să fie convinși că o investiție în recompense va da roade. De asemenea, trebuie să-i convingă pe angajați și pe reprezentanții lor că strategia de recompensă va răspunde atât nevoilor lor, cât și nevoilor afacerii.

STRUCTURA STRATEGIEI DE RECOMPENSARE

Strategia de recompensă ar trebui să se bazeze pe o analiză detaliată a aranjamentelor actuale pentru recompensă, care include o declarație a punctelor forte și

punctele slabe. Aceasta ar putea lua forma unei „analize a lacunelor", care compară ceea ce se crede că ar trebui să se întâmple cu ceea *ce* se întâmplă și indică care „lacunele" trebuie să fie completate. Un format pentru analiză este prezentat în Tabelul 17.1.

Ar trebui făcut un diagnostic cu privire la motivele oricăror lacune sau probleme, astfel încât să se poată lua decizii cu privire la ceea ce trebuie făcut pentru a le depăși. Acesta poate fi apoi structurat sub titlurile prezentate mai jos:

1. *O declarație de intenții* – ar trebui luate inițiativele de recompensă pe care le propune.
2. *O justificare* – motivele pentru care se fac propunerile. Motivul ar trebui să evidențieze cazul de afaceri pentru propuneri, indicând modul în care acestea vor satisface nevoile de afaceri și stabilind costurile și beneficiile. De asemenea, ar trebui să se refere la orice probleme legate de oameni care trebuie abordate și la modul în care strategia le va trata.
3. *Un plan* – cum, când și de către cine vor fi implementate inițiativele de recompensă . Planul ar trebui să indice ce pași vor trebui luați și ar trebui să țină seama de constrângerile de resurse și de nevoia de comunicare , implicare și formare. Ar trebui să fie indicate prioritățile atașate fiecărui element al strategiei și să fie stabilit un calendar de punere în aplicare. Planul ar trebui să precizeze cine va fi responsabil pentru dezvoltarea și implementarea strategiei.
4. *O definiție a principiilor directoare* – valorile despre care se crede că ar trebui adoptate în formularea și implementarea strategiei.

CONȚINUTUL STRATEGII DE RECOMPENSARE

Strategia de recompensare poate fi o chestiune amplă care indică pur și simplu direcția generală în care se crede că ar trebui să meargă managementul recompenselor. În plus sau alternativ, strategia de recompensă poate stabili o listă de intenții specifice care se ocupă de anumite aspecte ale managementului recompensei.

Strategie de recompensă cu perie largă

O strategie de recompensă cuprinzătoare poate angaja organizația să urmărească o politică de recompense totale. Scopul de bază ar putea fi realizarea unui echilibru adecvat între recompensele financiare și nefinanciare. Un alt scop ar putea fi folosirea altor abordări ale dezvoltării relației de muncă și a mediului de muncă care să sporească angajamentul și implicarea și să ofere mai multe oportunități pentru ca contribuția oamenilor să fie apreciată și recunoscută.

Tabelul 17.1 O analiză a diferenței de recompensă

Ce ar trebui să se întâmple	Ce se întâmplă	Ce trebuie făcut
1. Se adoptă o abordare a recompensei totale care subliniază importanța atât a recompenselor financiare, cât și a celor		
2. Politicile și practicile de recompensă sunt dezvoltate în cadrul unei strategii bine articulate, care este concepută pentru a sprijini atingerea obiectivelor de afaceri și		
3. Se folosește o schemă de evaluare a posturilor care reflectă în mod corespunzător valorile organizației, este la zi în ceea ce privește posturile		
4. Problemelor de salarizare egală li se acordă o atenție deosebită. Aceasta include desfășurarea unor analize		
5. Ratele de piață sunt urmărite cu atenție, astfel încât să existe o structură de salarizare competitivă care să contribuie la atragerea și reținerea		
6. Structurile de calificare și salarizare se bazează pe evaluarea posturilor și analiza ratei de piață, adecvate caracteristicilor și nevoilor organizației și ale angajaților săi, facilitează gestionarea relativităților, oferă spațiu pentru contribuția recompensată, clarifică recompensele și		
7. Schemele de plată condiționată recompensează contribuția în mod echitabil și consecvent, susțin motivarea personalului și dezvoltarea unei culturi a performanței, transmit mesajele potrivite despre valorile organizației		

8. Procesele de management al performanței contribuie la îmbunătățirea performanței, la dezvoltarea oamenilor și la gestionarea așteptărilor, funcționează eficient în întreaga organizație și		
9. Beneficiile angajaților și schemele de pensii răspund nevoilor părților interesate și sunt		
10. Se adoptă o abordare flexibilă a beneficiilor.		
11. Există proceduri de gestionare a recompenselor care asigură că procesele de recompensare sunt gestionate eficient și că		
12. Se face o utilizare adecvată a computerelor (software și foi de calcul) pentru a ajuta procesul de gestionare a recompenselor		
13. Obiectivele și aranjamentele de gestionare a recompenselor sunt transparente și bine		
14. Sondajele sunt utilizate pentru a evalua opiniile personalului despre recompensă și se iau		
15. O cantitate adecvată de responsabilitate pentru recompensă este transferată managerilor de linie		
16. Managerii de linie sunt capabili să își îndeplinească bine responsabilitățile care le		
17. Sunt luate măsuri pentru instruirea managerilor de linie și pentru a le oferi sprijin		
18. HR are cunoștințele și abilitățile necesare pentru a oferi sfaturile și serviciile necesare pentru gestionarea recompenselor		
19. În general, evoluțiile managementului recompenselor sunt conștiente de necesitatea de a atinge accesibilitatea și de a demonstra că sunt		
20. Sunt luate măsuri pentru a evalua eficacitatea proceselor de management al recompensei și pentru a se asigura că		

Exemple de alte obiective strategice largi includ: 1) introducerea unei abordări mai integrate a managementului recompensei – încurajarea dezvoltării personale continue și prezentarea oportunităților de carieră; 2) dezvoltarea unei abordări mai flexibile a recompensei, care include reducerea barierelor artificiale ca urmare a accentuării excesive a notării și promovării ; și 5) clarificarea ce comportamente vor fi recompensate și de ce.

Inițiative specifice de recompensă

Selecția inițiativelor de recompensă și a priorităților atașate acestora se va baza pe o analiză a circumstanțelor actuale ale organizației și o evaluare a nevoilor afacerii și ale angajaților săi. Următoarele sunt exemple de posibile inițiative specifice de recompensă, dintre care una sau mai multe ar putea apărea într-o strategie de recompensă:

- înlocuirea metodelor actuale de plată condiționată cu o schemă de plată pentru contribuții;
- introducerea unei noi structuri de grad și salariu, de exemplu, o structură familială cu grad largi sau de carieră;
- înlocuirea unei scheme de evaluare a posturilor deteriorate existente cu o schemă computerizată care reflectă mai clar valorile organizaționale;
- îmbunătățirea proceselor de management al performanței astfel încât acestea să ofere un sprijin mai bun pentru dezvoltarea unei culturi a performanței și să identifice mai clar nevoile de dezvoltare;
- introducerea unei scheme oficiale de recunoaștere;
- dezvoltarea unui sistem flexibil de beneficii;
- desfășurarea unor analize de remunerare egală cu scopul de a se asigura că munca de valoare egală este plătită în mod egal;
- programe de comunicare menite să informeze toată lumea despre politicile și practicile de recompensă ale organizației;
- programe de instruire, îndrumare și îndrumare concepute pentru a crește capacitatea de management de linie (vezi, de asemenea, „Strategia de recompensare și capacitatea de management de linie”, pagina 192).

PRINCIPII DIRECTIVE

Principiile directoare definesc abordarea pe care o are o organizație pentru a face față recompensei. Ele stau la baza politicilor de recompensă și oferă linii directoare pentru acțiunile conținute în strategia de recompensă. Ele exprimă filosofia de recompensă a organizației – valorile și convingerile sale despre modul în care oamenii ar trebui să fie recompensați.

Membrii organizației ar trebui să fie implicați în definirea principiilor directoare, care pot fi apoi comunicate tuturor pentru a crește înțelegerea a ceea

ce stă la baza politicilor și practicilor de recompensă. Cu toate acestea, angajații își vor suspenda judecata asupra principiilor până când vor experimenta modul în care sunt aplicate. Ceea ce contează pentru ei nu sunt filozofiile în sine, ci practicile de salarizare care decurg din ele și mesajele despre „acordul" de angajare pe care le primesc ca urmare. Realitatea este cea care contează, nu retorica.

Principiile directoare ar trebui să includă sau să fie influențate de convingerile generale despre corectitudine, echitate, coerență și transparență. Aceștia pot fi preocupați de chestiuni specifice precum:

- dezvoltarea politicilor și practicilor de recompensă care sprijină atingerea obiectivelor de afaceri;
- oferirea de recompense care atrag, reține și motivează personalul și ajută la dezvoltarea unei culturi de înaltă performanță;
- menținerea unor tarife competitive de salarizare;
- recompensarea oamenilor în funcție de contribuția lor;
- recunoașterea valorii întregului personal care aduc o contribuție eficientă , nu doar a celor excepționali;
- permiterea unui grad rezonabil de flexibilitate în operarea proceselor de recompensare și în alegerea beneficiilor de către angajați;
- transferarea mai multă responsabilitate pentru deciziile de recompensă către managerii de linie.

DEZVOLTAREA STRATEGII DE RECOMPENSA

Formularea strategiei corporative poate fi descrisă ca un proces de dezvoltare și definire a sensului de direcție. Există patru faze cheie de dezvoltare:

1. *de diagnosticare* , când obiectivele de recompensă sunt convenite, politicile și practicile actuale evaluate în raport cu acestea, opțiunile de îmbunătățire luate în considerare și orice modificări convenite;
2. faza *de proiectare detaliată* , când îmbunătățirile și modificările sunt detaliate și orice modificări sunt testate (testarea pilot este importantă);
3. finală *de testare și pregătire* ;
4. faza *de implementare* , urmată de revizuire și modificare continuă .

Un model logic pas cu pas pentru a face acest lucru este ilustrat în Figura 17.1. Aceasta include prevederi ample pentru consultare, implicare și

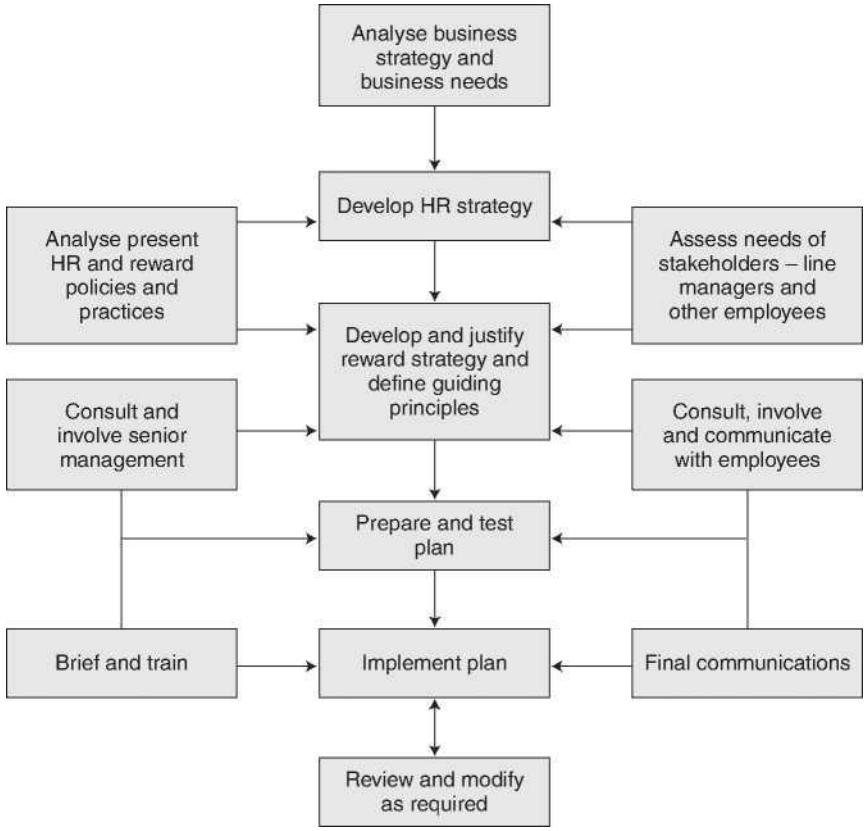

Analyse business strategy and business needs
Develop HR strategy
Analyse present HR and reward policies and practices
Assess needs of stakeholders – line managers and other employees
Develop and justify reward strategy and define guiding principles
Consult and involve senior management
Consult, involve and communicate with employees
Prepare and test plan
Brief and train
Implement plan
Final communications
Review and modify as required

Figura 17.1 Un model al procesului de dezvoltare a strategiei de recompensă

comunicarea cu părțile interesate, care includ managerii superiori ca factori de decizie definitivi, precum și angajații și managerii de linie.

În practică, totuși, formularea strategiei de recompensă este rareori un proces la fel de logic și liniar ca acesta. Strategiile de recompensă evoluează; ei trebuie să răspundă schimbărilor în cerințele organizaționale, care se întâmplă tot timpul. Ei trebuie să urmărească tendințele emergente în gestionarea recompenselor și își pot modifica opiniile în consecință, atâta timp cât nu se aruncă prea în grabă pe cel mai recent model.

Ar putea fi util să stabiliți strategii de recompensă pe hârtie pentru evidență și ca bază pentru planificare și comunicare. Dar aceasta ar trebui să fie privită ca doar o bucată de hârtie care poate fi ruptă atunci când nevoile se schimbă – așa cum se va întâmpla ei – nu o tăbliță de piatră.

STRATEGII EFICIENTE DE RECOMPENSARE

Componentele unei strategii eficiente de recompensare

Duncan Brown (2001) a sugerat că strategiile eficiente de recompensă au trei componente:

1. Ei trebuie să aibă obiective clar definite și o legătură bine definită cu obiectivele de afaceri.
2. Trebuie să existe programe de plată și recompensă bine concepute, adaptate nevoilor organizației și ale oamenilor săi, consecvente și integrate între ele.
3. Poate cel mai important și cel mai neglijat, trebuie să existe procese de HR și de recompensă eficiente și de sprijin.

Criterii de eficacitate

Întrebările la care trebuie să se răspundă atunci când se evaluează eficacitatea unei strategii de recompensă, așa cum sunt formulate de Armstrong și Brown (2007) sunt:

1. Este aliniat cu strategia de afaceri a organizației (aliniere verticală sau integrare) și strategiile sale de resurse umane (aliniere orizontală sau integrare)?
2. Va sprijini atingerea obiectivelor de afaceri și va consolida valorile organizaționale și, dacă da, cum?
3. Sunt obiectivele strategiei de recompensă definite clar, inclusiv o declarație convingătoare a modului în care nevoile de afaceri ale organizației vor fi îndeplinite și cum vor fi satisfăcute nevoile angajaților și ale altor părți interesate?
4. Se bazează pe o analiză și diagnosticare amănunțită a mediului intern și extern al organizației și a problemelor de recompensă care trebuie abordate?
5. S-a făcut o evaluare realistă a resurselor necesare implementării strategiei și a costurilor implicate?
6. Este accesibil în sensul că beneficiile vor depăși orice costuri?
7. Au fost luate măsuri pentru a se asigura că sunt în vigoare procese de sprijin, cum ar fi managementul performanței, comunicarea și formarea?
8. Este programul de implementare realist?
9. Au fost luate măsuri pentru a se asigura că este susținută și înțeleasă de managerii și personalul de linie?
10. Vor fi capabili HR și managerii de linie să implementeze și să gestioneze strategia în practică?
11. Au fost clarificate responsabilitatea și asumarea diferitelor politici și practici de recompensă, definind cum arată succesul și cum va fi măsurat? Există mecanisme eficiente de revizuire?
12. Este strategia de recompensă flexibilă în adaptarea pentru a ține cont de schimbările din afacere și din mediu?

STRATEGIA DE RECOMPENSĂ ȘI CAPACITATEA DE MANAGEMENT DE LINIE

HR poate iniția noi politici și practici de recompensă, dar este linia care are principala responsabilitate pentru implementarea acestora. Tendința este, pe bună dreptate, de a transfera mai multă responsabilitate pentru gestionarea recompensei managerilor de linie. Unii vor avea capacitatea de a răspunde provocării și oportunității; alții vor fi incapabili să își îndeplinească această responsabilitate fără îndrumări apropiate din partea HR; unii s-ar putea să nu reușească niciodată să facă față. Managerii s-ar putea să nu facă întotdeauna ceea ce HR se așteaptă de la ei și, dacă sunt obligați să facă, s-ar putea să nu fie încurajați. Acest lucru pune o sarcină extraordinară asupra specialiștilor de HR și recompensează pentru a dezvolta capacitatea de management de linie, pentru a iniția procese care pot fi implementate cu ușurință de către managerii de linie, pentru a promova înțelegerea prin comunicarea a ceea ce se întâmplă, de ce se întâmplă și cum va afecta pe toată lumea, pentru a oferi îndrumare și ajutor acolo unde este necesar și pentru a oferi instruire formală dacă este necesar.

18

Strategia de relații cu angajații

STRATEGIA DE RELAȚII CU ANGAJAREA DEFINITĂ

Strategiile de relații cu angajații definesc intențiile organizației cu privire la ceea ce trebuie făcut și ce trebuie schimbat în modurile în care organizația își gestionează relațiile cu angajații și sindicatele acestora. La fel ca toate celelalte aspecte ale strategiei de HR, strategiile de relații cu angajații vor decurge din strategia de afaceri, dar vor viza și să o susțină. De exemplu, dacă strategia de afaceri este să se concentreze pe obținerea avantajului competitiv prin inovare și livrarea de calitate către clienții săi, strategia de relații cu angajații poate pune accent pe procese de implicare și participare, inclusiv implementarea programelor de îmbunătățire continuă și management total al calității. Dacă, totuși, strategia de avantaj competitiv, sau chiar de supraviețuire, este reducerea costurilor, strategia de relații cu angajații se poate concentra asupra modului în care acest lucru poate fi realizat prin maximizarea cooperării cu sindicatele și angajații și prin minimizarea efectelor dăunătoare asupra acelor angajați și a perturbării organizației.

Strategiile de relații cu angajații ar trebui să fie diferențiate de politicile de relații cu angajații. Strategiile sunt dinamice. Ele oferă un sentiment de direcție și oferă un răspuns la întrebarea „Cum vom ajunge de aici până acolo?" Politicile privind relațiile cu angajații sunt mai mult despre aici și acum. Ei exprimă „modul în care se fac lucrurile pe aici" în ceea ce privește relațiile cu sindicatele și

angajații. Desigur, vor evolua, dar acest lucru poate să nu fie rezultatul unei alegeri strategice. Este atunci când se ia o decizie deliberată
politici de schimbare că trebuie formulată o strategie pentru realizarea acestei schimbări . Astfel, dacă politica este de a crește angajamentul, strategia ar putea lua în considerare modul în care acest lucru ar putea fi realizat prin procese de implicare și participare.

PREOCUPĂRI PRIVIND STRATEGIA RELAȚILOR CU ANGAJARE

Strategia de relații cu angajații va fi preocupată de cum să:

- construiesc relații stabile și de cooperare cu angajații care minimizează conflictele;
- obține angajamentul prin implicarea angajaților și procesele de comunicare;
- dezvoltarea reciprocității – un interes comun în atingerea obiectivelor organizației prin dezvoltarea unor culturi organizaționale bazate pe valori împărtășite între management și angajați.

DIRECȚII STRATEGICE

Intențiile exprimate de strategiile de relații cu angajații pot îndrepta organizația către oricare dintre următoarele:

- schimbarea formelor de recunoaștere, inclusiv recunoașterea unui singur sindicat sau de recunoaștere;
- modificări în forma și conținutul acordurilor procedurale;
- noi structuri de negociere, inclusiv descentralizarea sau negocierea la masă;
- atingerea unor niveluri sporite de angajament prin implicare sau participare – oferindu-le angajaților o voce;
- ocolirea în mod deliberat a reprezentanților sindicatelor pentru a comunica direct cu angajații;
- creșterea gradului în care managementul controlează operațiunile în domenii precum flexibilitatea;
- îmbunătățirea generală a climatului de relații cu angajații pentru a produce relații mai armonioase și de cooperare;
- dezvoltarea unui „parteneriat” cu sindicatele, așa cum este descris mai târziu în acest capitol, recunoscând că angajații sunt părți interesate și că este în avantajul ambelor părți să lucreze împreună (aceasta ar putea fi descrisă ca o strategie unitaristă care vizează creșterea angajamentului reciproc).

CONTEXTUL STRATEGIILOR DE RELAȚII CU ANGAJARE

Serviciile de relații industriale (1993) au identificat patru abordări ale relațiilor cu angajații:

1. *Adversarială* – organizația decide ce vrea să facă și se așteaptă ca angajații să se potrivească. Angajații își exercită puterea doar refuzând să coopereze.
2. *Tradițional* – o relație bună de lucru de zi cu zi, dar conducerea propune, iar forța de muncă reacționează prin reprezentanții săi aleși.
3. *Parteneriat* – organizația implică angajații în elaborarea și executarea politicilor organizației, dar își păstrează dreptul de a conduce.
4. *Partajarea puterii* – angajații sunt implicați atât în luarea deciziilor de zi cu zi, cât și în cea strategică.

Abordările contradictorii sunt mult mai puțin frecvente decât în anii 1960 și 1970. Abordarea tradițională este încă cea mai tipică, dar mai mult interes este exprimat în parteneriat, așa cum se discută mai târziu în acest capitol. Partajarea puterii este rară.

Pe fondul preferinței pentru una dintre cele patru abordări enumerate mai sus, strategia de relații cu angajații se va baza pe filozofia organizației privind tipul de relații dintre conducere și angajați și sindicatele acestora și cum ar trebui să fie gestionate. O strategie de parteneriat va avea ca scop dezvoltarea și menținerea unui climat pozitiv, productiv, de cooperare și de încredere în relațiile cu angajații.

ABORDAREA MRU PRIVIND RELAȚIILE CU ANGAJARE

Filosofia MRU a fost tradusă în următoarele prescripții, care constituie modelul MRU pentru relațiile cu angajații:

- un impuls pentru angajament – câștigarea „inimii și minții" angajaților pentru a-i determina să se identifice cu organizația, să se depună mai multă efort în numele acesteia și să rămână alături de organizație, asigurând astfel o revenire a formării și dezvoltării lor;
- un accent pe reciprocitate – transmiterea mesajului că „toți suntem împreună în asta" și că interesele managementului și ale angajaților coincid (adică o abordare unitaristă);

- organizarea unor forme complementare de comunicare, cum ar fi briefing-ul în echipă, alături de negocierile colective tradiționale, adică abordarea directă a angajaților ca indivizi sau în grupuri, mai degrabă decât prin reprezentanții acestora;

- o trecere de la negocierea colectivă la contractele individuale;
- utilizarea tehnicilor de implicare a angajaților, cum ar fi cercuri de calitate sau grupuri de îmbunătățire;
- presiune continuă asupra calității – managementul calității totale;
- o flexibilitate sporită a modalităților de lucru, inclusiv competențe multiple, pentru a asigura o utilizare mai eficientă a resurselor umane, uneori însoțită de un acord de asigurare a unui loc de muncă sigur pentru lucrătorii „de bază";
- accent pe munca în echipă;
- armonizarea termenilor și condițiilor pentru toți angajații.

Dimensiunile contrastante cheie ale relațiilor industriale tradiționale și ale MRU au fost prezentate de Guest (1995), așa cum se arată în Tabelul 18.1.

Guest notează că acest model urmărește să susțină realizarea celor trei surse principale de avantaj competitiv identificate de Porter (1985), și anume inovația, calitatea și conducerea costurilor. Strategiile de inovare și calitate necesită angajamentul angajaților, în timp ce strategiile de conducere a costurilor sunt considerate de multe conduceri a fi realizabile doar fără un sindicat. Oaspeții comentează că „Logica unei strategii HRM bazată pe piață este aceea că acolo unde se caută un angajament organizațional ridicat, sindicatele sunt irelevante. Acolo unde obiectivul este avantajul costurilor, sindicatele și sistemele de relații industriale par să suporte costuri mai mari.

O abordare MRU este încă posibilă dacă sindicatele sunt recunoscute de organizație. În acest caz, strategia ar putea fi să-i marginalizați sau cel puțin să-i ocoliți prin relații directe cu angajații prin procese de implicare și comunicare.

Tabelul 18.1 Dimensiunile cheie ale relațiilor industriale tradiționale și MRU

Dimensiune	Relații industriale	HRM
Contract psihologic	Conformitate	Angajament
Referințe	Norme, obicei, practică	Valori, misiune
Relații	Încredere scăzută, pluralist, colectiv	Încredere mare, unitarist, individual
Designul organizației	Roluri formale, ierarhie, diviziunea muncii, control	Roluri flexibile, structură plată, lucru în echipă și autonomie,

Sursa: Guest (1995)

OPȚIUNI DE POLITICĂ

Există o serie de opțiuni de politică care trebuie luate în considerare atunci când se elaborează strategia de relații cu angajații. Următoarele patru opțiuni au fost descrise de Guest (1995):

1. *Noul realism – un accent mare pe MRU și relațiile industriale.* Scopul este de a integra MRU și relațiile industriale. Aceasta este politica unor

organizații precum Rover, Nissan și Toshiba. O analiză a noilor acorduri de colaborare sub forma negocierilor la masă unică (IRS, 1993) a constatat că acestea au fost aproape întotdeauna rezultatul inițiativelor angajatorilor, dar că atât angajatorii, cât și sindicatele par mulțumiți de ele. Acestea au facilitat o mai mare flexibilitate, mai multe competențe, eliminarea delimitărilor și îmbunătățirea calității. De asemenea, pot extinde procesele de consultare și pot accelera trecerea către un statut unic.

2. *Colectivismul tradițional – prioritate relațiilor industriale fără MRU.* Aceasta implică menținerea aranjamentelor tradiționale pluraliste de relații industriale în cadrul unui sistem de relații industriale eventual neschimbat. Conducerea poate considera, în aceste circumstanțe, că este mai ușor să continui să lucrezi cu un sindicat, deoarece oferă un canal util, bine stabilit pentru comunicare și pentru tratarea plângerilor, a problemelor de disciplină și de siguranță.
3. *MRU individualizat – prioritate ridicată pentru MRU fără relații industriale.* Potrivit lui Guest, această abordare nu este foarte comună, cu excepția firmelor deținute de America de Nord. El crede că este „în esență fragmentat și oportunist".
4. *Gaura neagră – fără relații industriale.* Această opțiune devine din ce în ce mai răspândită în organizațiile în care MRU nu este o prioritate politică pentru management, dar în care nu văd că există un motiv convingător pentru a opera într-un sistem tradițional de relații industriale. Atunci când astfel de organizații se confruntă cu o decizie privind recunoașterea sau nu a unui sindicat, ele decid din ce în ce mai mult să nu facă acest lucru.

FORMULAREA STRATEGIILOR DE RELAȚII CU ANGAJARE

Ca și alte strategii de afaceri și de resurse umane, cei preocupați de relațiile cu angajații pot, în cuvintele lui Mintzberg (1987), „apari ca răspuns la o situație în evoluție". Dar este totuși util să petrecem timp formulând în mod deliberat strategii, iar scopul ar trebui să fie crearea unei agende comune care să comunice o perspectivă comună asupra a ceea ce trebuie făcut. Acest lucru poate fi exprimat în scris, dar poate fi clarificat și prin implicare și

procesele de comunicare. Un acord de parteneriat poate fi cel mai bun mod de a pune în aplicare strategiile de relații cu angajații.

ACORDURI DE PARTENERIAT

Definit

În relațiile industriale, un acord de parteneriat poate fi descris ca fiind unul în care ambele părți (conducerea și sindicatul) convin să lucreze împreună în avantajul lor reciproc și pentru a realiza un climat de relații industriale mai cooperative și, prin urmare, mai puțin contradictorii. Un acord de parteneriat poate include angajamente din ambele părți; de exemplu, managementul poate oferi securitatea locului de muncă legată de productivitate, iar sindicatul poate fi de acord cu noi forme de organizare a muncii care ar putea necesita mai multă flexibilitate din partea angajaților.

Valorile cheie

Cinci valori cheie pentru parteneriat au fost stabilite de Roscow și Casner-Lotto (1998):

1. încredere și respect reciproc;
2. o viziune comună pentru viitor și mijloacele pentru a o realiza;
3. schimbul continuu de informații;
4. recunoașterea rolului central al negocierilor colective;
5. luarea deciziilor descentralizate.

Cercetările lor din Statele Unite au indicat că, dacă aceste probleme ar fi abordate cu succes de management și sindicate, atunci companiile s-ar putea aștepta la câștiguri de productivitate, îmbunătățiri ale calității, o forță de muncă mai motivată și mai angajată și rate mai scăzute de absenteism și de rotație.

Impactul parteneriatului

Raportul Departamentului pentru Comerț și Industrie și Departamentul pentru Educație și Ocuparea Forței de Muncă privind parteneriatele la locul de muncă (1997) concluzionează că parteneriatul este esențial pentru strategia organizațiilor de succes. O înțelegere tot mai mare a faptului că organizațiile trebuie să se concentreze pe nevoile clienților a adus cu sine dorința de a angaja atitudinile și angajamentul tuturor angajaților pentru a satisface aceste nevoi în mod eficient, se arată în raport.

Raportul s-a bazat pe interviuri cu manageri și angajați din 67 de organizații din sectorul privat și public identificate drept „inovatoare și

de succes'. Ea dezvăluie modul în care astfel de organizații obțin performanțe semnificative îmbunătățite în afaceri prin dezvoltarea unui parteneriat cu angajații lor.

Există cinci teme principale sau „căi" pe care organizațiile le-au identificat ca producând un mediu echilibrat în care angajații au prosperat și au căutat succesul pentru ei înșiși și pentru organizațiile lor:

1. *Obiective comune – „înțelegerea afacerii în care ne aflăm".* Toți angajații ar

trebui să fie implicați în dezvoltarea viziunii organizației, rezultând o direcție comună și permițând oamenilor să vadă cum se potrivesc în organizație și contribuția pe care o fac. Managerii superiori, la rândul lor, primesc idei de la cei care înțeleg cu adevărat problemele – și oportunitățile.

2. *Cultura comună – „valori convenite care ne leagă împreună”.* În cercetare, „organizație după organizație a recunoscut că o cultură trebuie să se dezvolte în timp... nu poate fi impusă de directori de conducere, ci mai degrabă trebuie să fie dezvoltată într-o atmosferă de corectitudine, încredere și respect până când va pătrunde în fiecare activitate a organizației”. Odată realizată, o cultură comună înseamnă că angajații se simt respectați și, prin urmare, dau tot ce au mai bun.
3. *Învățare comună – „ne îmbunătățim continuu”.* Beneficiile cheie de afaceri ale învățării partajate includ o receptivitate tot mai mare la schimbare și beneficiile unei loialități sporite organizației aduse de planurile de carieră și dezvoltare personală.
4. *Efort comun – „o afacere condusă de echipe flexibile”.* Schimbarea a devenit o parte atât de importantă a vieții noastre de zi cu zi încât organizațiile au învățat că nu pot face față ei într-un mod nestructurat, se arată în raport. Răspunsul la schimbare nu poate fi pur reactiv, deoarece oportunitățile de afaceri pot fi ratate. În timp ce munca în echipă „conduce la o cooperare esențială în întreaga organizație”, trebuie avut grijă să se asigure că echipele nu concurează între ele într-un mod contraproductiv. Este esențial ca organizația să dezvolte un sistem de comunicare eficient pentru a se asigura că fluxul de informații de la și către echipe sporește eficiența acestora.
5. *Informații partajate – „comunicare eficientă în întreaga întreprindere”.* În timp ce majoritatea organizațiilor lucrează din greu la comunicarea descendentă, cea mai eficientă comunicare dintre toate „se desfășoară în sus, în jos și în întreaga afacere într-un amestec de sisteme formale și procese informale”. Multe organizații cu sindicate au construit relații de succes cu acestea, dezvoltând roluri cheie de parteneriat în diseminarea eficientă a informațiilor , comunicarea și facilitarea schimbării, în timp ce altele au găsit consiliile de întreprindere reprezentative utile în consultarea angajaților și furnizarea de informații.

Merg mai departe

Un punct important care a reieșit din cercetare este că există trei niveluri, sau etape, în fiecare dintre aceste cinci căi. Acestea sunt nivelurile „la care anumite elemente de bună practică trebuie să fie stabilite înainte ca organizația să avanseze pentru a deschide noi terenuri".

STRATEGII DE VOCE ANGAJATELOR

După cum sunt definite de Boxall și Purcell (2003), „Vocea angajaților este termenul din ce în ce mai folosit pentru a acoperi o întreagă varietate de procese și structuri care permit și uneori împuternicesc angajații, direct și indirect, să contribuie la luarea deciziilor în firmă". Vocea angajatului poate fi văzută ca „capacitatea angajaților de a influența acțiunile angajatorului" (Millward *et al* , 2000). Conceptul acoperă oferirea de oportunități angajaților de a-și înregistra nemulțumirea și de a modifica puterea managementului. Ea îmbrățișează implicarea și, mai semnificativ, participarea.

Cadrul pentru vocea angajatului

Cadrul pentru strategiile vocale ale angajaților a fost modelat de Marchington *et al* (2001), așa cum se arată în Figura 18.1.

Acest cadru identifică două dimensiuni ale vocii: 1) angajații individuali; și 2) colectiv – reprezentare sindicală și altă reprezentare. Partajat

Figura 18.1 Un cadru pentru vocea angajaților

agenda de implicare și parteneriat este o formă de rezolvare ascendentă a problemelor. Aceasta se află pe aceeași axă cu agenda contestată de nemulțumiri și negocieri colective. Dar acestea nu sunt absolute. Organizațiile vor avea tendințe către agende comune sau contestate, la fel cum vor exista grade diferite

de implicare directă și indirectă, deși este puțin probabil să aibă parteneriat și negocieri colective tradiționale în același timp. După cum subliniază Kochan, Katz și McKersie (1986), printre cei mai puternici factori care afectează alegerea strategiei de voce a angajaților se numără valorile managementului față de sindicate.

Planificarea pentru voce

Strategia de voce a angajaților adecvată pentru o organizație depinde de valorile și atitudinile managementului și, dacă acestea există, ale sindicatelor și de climatul actual al relațiilor cu angajații. Planificarea strategică ar trebui să se bazeze pe o revizuire a formelor de voce existente, care ar include discuții cu părțile interesate (directori de linie, angajați și reprezentanți sindicali) privind eficacitatea aranjamentelor existente și orice îmbunătățiri necesare. În lumina acestor discuții, pot fi dezvoltate abordări noi sau revizuite, dar este necesar să se informeze și să se instruiască pe cei implicați în rolul pe care ar trebui să-l joace.

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

Part 4

Setul de instrumente strategice de resurse umane

ACEASTA PAGINA A FOST INTENȚIONAT
LĂSATA GOL

19

Setul de instrumente strategice pentru managementul resurselor umane

Scopul setului de instrumente este de a oferi baza pentru efectuarea unei revizuiri strategice a practicilor de management al resurselor umane în vederea dezvoltării și implementării managementului strategic al resurselor umane. Instrumentele individuale pot servi ca liste de verificare pentru a analiza diferite aspecte ale strategiei de resurse umane. Ele pot fi, de asemenea, utilizate pentru a implica oamenii în formularea strategiei prin declanșarea discuțiilor în ateliere și focus grupuri. Setul constă din următoarele instrumente:

- *Instrumentul 1:* Analiza generală a afacerii și implicațiile HR;
- *Instrumentul 2:* Analiza strategiei competitive și implicațiile acesteia;
- *Instrumentul 3:* Analiza strategiilor de afaceri și implicațiile acestora;
- *Instrumentul 4:* Analiza potrivirii între tipul de organizație și strategia de resurse umane;
- *Instrumentul 5:* Analiza „cele mai bune practici”;
- *Instrumentul 6:* Analiza generală a obiectivelor strategice de HR;
- *Instrumentul 7:* Analiza generală strategică a decalajelor MRU;

- *Instrumentul 8:* Integrarea strategiilor de afaceri și HR;
- *Instrumentul 9:* Gruparea activităților de HR;
- *Instrumentul 10:* Analiza obiectivelor de înaltă performanță;
- *Instrumentul 11:* Analiza decalajelor sistemului de lucru de înaltă performanță;
- *Instrumentul 12:* Analiza nivelurilor de angajament și angajament – sondaj;
- *Instrumentul 13:* Analiza obiectivelor de implicare a angajaților;
- *Instrumentul 14:* Analiza decalajului de implicare a angajaților;
- *Instrumentul 15:* Analiza obiectivelor de resurse;
- *Instrumentul 16:* Analiza deficitului de resurse;
- *Instrumentul 17:* Analiza obiectivelor managementului talentelor;
- *Instrumentul 18:* Analiza deficitului de management al talentelor;
- *Instrumentul 19:* Analiza obiectivelor de învățare și dezvoltare;
- *Instrumentul 20:* Analiza decalajului activităților de învățare și dezvoltare;
- *Instrumentul 21:* Analiza obiectivelor de management al recompensei;
- *Instrumentul 22:* Analiza decalajelor activităților de management al recompensei;
- *Instrumentul 23:* Analiza obiectivelor relațiilor cu angajații;
- *Instrumentul 24:* Analiza decalajului activităților de relații cu angajații.

Instrumentul 1 Analiza generală a afacerii și implicațiile HR

Afacerile contează		**Implicațiile resurselor umane**	
În ce afacere suntem?		De ce fel de oameni avem nevoie în afacere?	
Unde mergem?		Ce fel de organizație avem nevoie pentru a ajunge acolo?	
Care sunt punctele noastre forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările noastre?		În ce măsură sunt aceste puncte tari și puncte slabe legate de capacitatea noastră de resurse umane? Ce oportunități avem să ne dezvoltăm și să ne angajăm oamenii? Care sunt amenințările cu privire la deficitul de competențe și reținerea persoanelor cheie?	
Care sunt principalele probleme strategice cu care se confruntă afacerea?		În ce măsură aceste probleme implică considerente de HR?	

Care sunt motoarele de performanță în afacere?		Ce contribuție ar trebui să aducă oamenii noștri pentru a crește performanța?	

Instrumentul 2 Analiza strategiei competitive și implicațiile acesteia

Strategie	**Zona HR**	**Acțiuni posibile**	**Acțiuni propuse**
Obțineți un avantaj competitiv prin inovare	Resurse	Recrutați și păstrați oameni de înaltă calitate, cu abilități inovatoare și un istoric bun în inovare.	
	Învățare și dezvoltare	Dezvoltați capacitatea strategică și oferiți încurajare și facilități pentru îmbunătățirea abilităților inovatoare și creșterea capitalului intelectual al organizației.	
	Răsplată	Oferiți stimulente financiare și recompense și recunoaștere pentru inovațiile de succes.	
Obțineți un avantaj competitiv prin calitate	Resurse	Utilizați proceduri de selecție sofisticate pentru a recruta persoane care sunt susceptibile de a oferi servicii de calitate și nivel înalt pentru clienți.	
	Învățare și dezvoltare	Încurajați dezvoltarea unei organizații de învățare, dezvoltați și implementați procese de management al cunoștințelor și sprijiniți inițiativele de calitate totală și de îngrijire a clienților cu instruire concentrată.	
	Răsplată	Leagă recompensele cu performanța de calitate și atingerea unor standarde înalte de servicii pentru clienți.	
Obțineți un avantaj competitiv prin conducerea costurilor	Resurse	Dezvoltarea structurilor de ocupare de bază și periferice; recrutați oameni care sunt susceptibili de a adăuga valoare; dacă este inevitabil, planificați și gestionați umanitatea reducerii.	
	Învățare și dezvoltare	Oferiți formare menită să îmbunătățească productivitatea; inaugurează instruire just-in-time care este strâns legată de nevoile imediate de afaceri și poate genera îmbunătățiri măsurabile ale eficienței costurilor.	
	Răsplată	Dezvoltarea proceselor de management al performanței care să permită ca recompensele financiare și nefinanciare să fie legate de competență și abilități; asigurați-vă că nivelurile de salarizare sunt competitive.	

Instrumentul 3 Analiza strategiilor de afaceri și implicațiile acestora

Strategia de afaceri		**Implicații HR**			
		Performanţă	**Resurse**	**Învățare și dezvoltare**	**Răsplată**
Piață Dezvoltare					
Produs Dezvoltare					
Nou Tehnologie					
Diversificarea					
Fuziune, Achiziție					

Instrumentul 4 Analiza potrivirii între tipul de organizație și strategia de resurse umane

Clasificarea milelor și zăpezii	**Implicații pentru strategia de resurse umane**			
	Performanţă	**Resurse**	**Învățare și dezvoltare**	**Răsplată**
Prospectori , care operează într-un mediu caracterizat de schimbări rapide și imprevizibile.				
Apărătorii , care operează într-un mediu mai stabil și mai previzibil decât prospectorii și se angajează într- o planificare pe termen mai lung				
Analizoare , care sunt o combinație a tipurilor de prospector și apărător. Aceștia operează în medii stabile, cum ar fi apărătorii și, de asemenea, pe piețe în care sunt necesare în mod constant produse noi, cum ar fi prospectorii.				
Reactorii , care sunt organizații instabile existente în ceea ce ei cred că este un mediu imprevizibil. Le lipsesc strategii consecvente, bine articulate și nu întreprind planuri pe termen lung.				

Instrumentul 5 Analiza „cele mai bune practici”.

Lista lui Pfeffer de Șapte „Cele mai bune practici”	**„Cele mai bune practici” adoptate de organizații similare**	**Măsura în care „Cele mai bune practici” există în propria organizație**	**Măsura în care „Cele mai bune practici” ar trebui sau pot fi adoptate în contextul propriei organizații**
1. Securitatea muncii			
2. Angajare selectivă			
3. Echipe autogestionate			
4. Compensație ridicată condiționată de performanță			
5. Instruire pentru a oferi o forță de muncă calificată și motivată			
6. Reducerea diferențelor de statut			
7. Partajarea informațiilor			

Instrumentul 6 Analiza generală a obiectivelor strategice de HR

Posibile obiective strategice de HR	**Importanță***	**Eficacitate***
Susține realizarea obiectivelor organizației		
Satisface nevoile angajatilor		
Dezvoltați o cultură de înaltă performanță		
Creați o propunere de valoare puternică pentru angajat		
Asigurați-vă că organizația este văzută ca un „loc excelent pentru a lucra”		
Creșteți implicarea		
Recrutați și păstrați oameni talentați		
Recompensează oamenii în funcție de contribuția lor		
Oferiți angajaților o voce		
Îmbunătățiți comunicațiile		
Oferiți un mediu de lucru bun		

* *Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 7 Analiza generală strategică a decalajelor MRU

Zona strategică MRU	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui să umplem golul**
Performanță			
Logodnă			
Dezvoltarea organizației			
Resurse			
Managementul Talentului			
Învățare și dezvoltare			
Managementul recompenselor			
Relații cu angajații			
Mediul de lucru			

Instrumentul 8 Integrarea strategiilor de afaceri și HR

Strategia de afaceri	**Strategie HR integrată**
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Instrumentul 9 Gruparea activităților de HR

Posibile domenii în care ar putea avea loc gruparea (de exemplu, legarea activităților de resurse umane)	**Măsura în care a avut loc orice grupare**	**Orice acțiune suplimentară necesară**
Sistem de lucru performant		
Managementul performanței		
Utilizarea cadrului de competențe		
Dezvoltarea proceselor de management al talentelor asociate		
Dezvoltarea proceselor de învățare mixtă		
Dezvoltarea gradului de carieră și a structurilor de salarizare		

Instrumentul 10 Analiza obiectivelor de înaltă performanță

Caracteristicile culturii	**Importanţă***	**Eficacitate***
Oamenii știu ce se așteaptă de la ei – își înțeleg obiectivele și responsabilitățile.		
Oamenii simt că munca lor merită făcută și că există o potrivire puternică între job și capacitățile lor.		
Managementul definește ceea ce are nevoie sub formă de îmbunătățiri ale performanței, stabilește obiective pentru succes și monitorizează performanța pentru a se asigura că obiectivele sunt atinse.		
Există o conducere puternică de la vârf care generează o credință comună în importanța îmbunătățirii continue.		
Se pune accent pe promovarea atitudinilor pozitive care au ca rezultat o forță de muncă angajată, angajată și motivată.		
Procesele de management al performanței sunt aliniate la obiectivele de afaceri pentru a se asigura că oamenii sunt implicați în atingerea obiectivelor și standardelor convenite.		
Capacitățile oamenilor sunt dezvoltate prin învățare la toate nivelurile pentru a sprijini îmbunătățirea performanței și li se oferă oportunități de a folosi pe deplin abilitățile și abilitățile lor.		
Oamenii sunt apreciați și recompensați în funcție de contribuția lor.		
Un pool de talente asigură o aprovizionare continuă de performanți înalți în roluri cheie.		
Există un climat de încredere și lucru în echipă, menit să ofere un serviciu distinctiv clientului.		

**Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 11 Analiza decalajelor sistemului de lucru de înaltă performanță

Zona strategică HPWS	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui să umplem golul**
Factorii de performanță identificați și guvernează dezvoltarea practicilor HPWS.			
Obiectivele de performanță corporative au fost transmise tuturor angajaților.			
Rolurile clarifică și subliniază obiectivele de performanță.			
Sistem eficient de management al performanței în vigoare.			
Recompense legate de performanță și contribuție.			
Activitățile de învățare și dezvoltare se concentrează pe îmbunătățirea performanței.			
Îmbunătățirea performanței recunoscută ca aspect cheie al leadershipului.			

Instrumentul 12 Analiza nivelurilor de angajament și angajament – sondaj

Vă rugăm să încercuiți numărul care se potrivește cel mai bine cu opinia dvs.

	Foarte de acord	Dezacord	Total de acord	Nu sunt de acord
Logodnă:				
1. Sunt foarte mulțumit de munca pe care o fac.	1	2	3	4
2. Meseria mea este interesantă.	1	2	3	4
3. Știu exact ce trebuie să fac.	1	2	3	4
4. Sunt pregătit să mă fac să-mi fac treaba.	1	2	3	4
5. Munca mea nu este foarte provocatoare.	1	2	3	4
6. Mi se oferă multă libertate de a decide cum să-mi fac munca.	1	2	3	4
7. Am o mulțime de oportunități de a învăța în acest job.	1	2	3	4
8. Facilitățile/echipamentul/instrumentele oferite sunt excelente.	1	2	3	4
9. Nu primesc sprijin adecvat de la șeful meu.	1	2	3	4
10. Contribuția mea este pe deplin recunoscută.	1	2	3	4
11. Experiența pe care o obțin acum va fi de mare ajutor în avansarea în cariera mea viitoare.	1	2	3	4
12. Îmi este greu să țin pasul cu cerințele jobului meu.	1	2	3	4
13. Nu am probleme în a realiza un echilibru între munca mea și viața mea privată.	1	2	3	4
14. Îmi place să lucrez pentru șeful meu.	1	2	3	4
15. Mă înțeleg bine cu colegii de muncă.	1	2	3	4
Angajament:				
16. Cred că această organizație este un loc grozav în care să lucrezi.	1	2	3	4
17. Cred că am un viitor bun în această organizație.	1	2	3	4
18. Intenționez să lucrez în continuare pentru această organizație.	1	2	3	4
19. Nu sunt mulțumit de valorile acestei organizații – de modurile în care își desfășoară activitatea.	1	2	3	4
20. Consider că produsele/serviciile oferite de această organizație sunt excelente.	1	2	3	4

Instrumentul 13 Analiza obiectivelor de implicare a angajaților

Obiective de implicare – Îmbunătățiți implicarea prin:	**Importanță***	**Eficacitate***
Oferirea de muncă interesantă și provocatoare, responsabilitate (simțind că munca este importantă și deținând controlul asupra propriilor resurse), autonomie (libertate de a acționa), sfer de utilizare și dezvoltare a abilităților și abilităților, disponibilitatea resurselor necesare pentru a efectua munca și oportunități de avansare.		
Stabilirea unui mediu de lucru favorabil, de susținere și de inspirație.		
Asigurarea faptului că liderii sporesc implicarea prin modurile în care proiectează locurile de muncă, alocă munca, delegă și oferă autonomie.		
Oferirea oamenilor oportunități de creștere și dezvoltare.		
Permiterea oamenilor să își alimenteze ideile și opiniile în sus și să simtă că aduc o contribuție.		

* *Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 14 Analiza decalajului de implicare a angajaților

Activitate de implicare	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui să umplem golul**
Proiectarea postului			
Performanță management			
Sistemul de recompensă totală			
Dezvoltarea Leadershipului			
Abilități și oportunități de dezvoltare a carierei			

Instrumentul 15 Analiza obiectivelor de resurse

Obiective de resurse	**Importanţă***	**Eficacitate***
Potriviți resursele oamenilor cu cerințele afacerii.		
Evitați deficitele sau excedentele neașteptate de personal.		
Obține avantaj de capital uman prin angajarea de oameni de calitate superioară decât concurenții.		
Atrageți și recrutați candidați de înaltă calitate.		
Minimizați costurile de recrutare.		
Maximizați „intensitatea recrutării”, adică un număr mare de candidați pe post vacant.		
Creșterea validității predictive, adică măsura în care se realizează previziunile de performanță și adecvarea generală făcute la recrutarea oamenilor.		
Creșteți ratele de retenție.		
Reduceți costul rotației forței de muncă.		
Atinge gradul necesar de flexibilitate în utilizarea oamenilor.		

* *Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 16 Analiza deficitului de resurse

Activitate de Resurse	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui Umpleți golul**
Planificarea forței de muncă bazată pe o analiză amănunțită a previziunilor cererii și ofertei.			
Luați măsuri pentru a alinia planurile de resurse la planurile strategice de afaceri.			
Brand atractiv de angajare dezvoltat pentru a obține candidați buni.			
Măsuri rapide luate pentru a face față surplusurilor sau deficitelor estimate de personal.			
Utilizarea unei varietăți de surse potențial valoroase de candidați.			
Analiza rolurilor folosește cadrul de competențe și formează baza pentru interviurile structurate.			
Manageri de linie instruiți în tehnici de interviu.			
Interviuri completate de baterii de teste valide și de încredere.			
Cauzele fluctuației forței de muncă analizate și acțiuni întreprinse pentru reducerea pierderilor			
Costurile fluctuației forței de muncă sunt cunoscute și utilizate pentru a transmite mesajul privind necesitatea de a îmbunătăți ratele de retenție			
Analiza de risc efectuată pentru a identifica eventualele pierderi și pentru a lua măsuri preventive.			
Eficacitatea activităților de alocare a resurselor este revizuită în mod regulat și acțiuni corective luate dacă este necesar.			

Instrumentul 17 Analiza obiectivelor managementului talentelor

Obiectivele managementului talentelor	**Importanţă***	**Eficacitate***
Definiți ce se înțelege prin talent în termeni de competențe și potențial.		
Asigurați-vă că talentul este tratat ca o resursă cheie a companiei.		
Dezvoltați un grup de talente care să ofere o aprovizionare garantată de oameni de înaltă calitate pentru a satisface cerințele viitoare.		
Asigurați succesiunea conducerii.		
Bazați-vă în primul rând pe creșterea din interior, recunoscând în același timp nevoia de a aduce sânge proaspăt din când în când.		
Identificați-i pe cei cu talent și potențial.		
Instituirea programelor de dezvoltare a talentului.		
Creați o „propunere de valoare pentru angajați” convingătoare.		
Dezvoltați organizația ca „un angajator de alegere”.		

** Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 18 Analiza deficitului de management al talentelor

Activitate de management al talentelor	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui să umplem golul**
Definiți cerințele de talent ale organizației.			
Efectuați audituri de talent pentru a identifica talentul.			
Identificați sursele de talent din interiorul și din afara organizației.			
Oferiți oamenilor talentați oportunități de dezvoltare și dezvoltare a carierei.			
Proiectați locuri de muncă care oferă oamenilor talentați oportunitatea de a-și dezvolta abilitățile și potențialul.			
Definiți căile de carieră și „punctele de țintă” ale carierei sau „locuri de muncă de destinație”			
Aplicați politici sistematice pentru a îmbunătăți ratele de retinere			
Creați planuri de succesiune a managementului.			
Recunoaște-i pe cei cu talent prin sistemul de recompense.			

Instrumentul 19 Analiza obiectivelor de învățare și dezvoltare

Obiective de învățare și dezvoltare	**Importanţă***	**Eficacitate***
Creați avantaj de capital uman, asigurându-vă că organizația are oameni mai calificați și competenți decât concurenții săi.		
Îmbunătățiți performanța individuală, de echipă și organizațională.		
Atrageți și păstrați oameni de înaltă calitate, oferindu-le oportunități de învățare și dezvoltare.		
Extindeți baza de competențe a organizației.		
Îmbunătățiți flexibilitatea organizațională prin competențe multiple.		
Oferiți recompense suplimentare non-financiare oamenilor sub formă de oportunități de creștere și carieră.		
Reduceți durata curbelor de învățare și minimizați astfel costurile de învățare.		
Asigurați-vă că oamenii talentați sunt dezvoltați pentru a-și atinge potențialul maxim.		
Oferiți managerilor de linie abilitățile necesare pentru a-și conduce și dezvolta oamenii.		

** Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 20 Analiza decalajului activităților de învățare și dezvoltare

Activitate de învățare și dezvoltare	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui Umpleți golul**
Încurajează învățarea organizațională.			
Dezvoltați afacerea ca organizație de învățare.			
Identificați nevoile de învățare.			
Introduceți programe mixte de învățare și dezvoltare pentru a satisface nevoile identificate.			
Folosiți bine e-learning-ul.			
Introduceți coachingul sistematic.			
Dezvoltați un program de mentorat.			
Evaluați rezultatul programelor de învățare și dezvoltare.			

Instrumentul 21 Analiza obiectivelor de management al recompensei

Obiective de management al recompenselor	**Importanţă***	**Eficacitate***
Consolidați atingerea obiectivelor organizaționale.		
Recrutarea și păstrarea personalului de calibru necesar.		
Facilitarea mobilității personalului.		
Obține o relație puternică între salariu și performanță.		
Întăriți valorile organizaționale.		
Implicați și motivați angajații.		
Eficient din punct de vedere al costurilor.		
Bine comunicat și înțeles de către angajați.		
Gestionat eficient în practică de către managerii de linie.		

* *Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 22 Analiza decalajului activităților de gestionare a recompenselor

Activitate de management al recompenselor	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui să umplem golul**
Dezvoltați procese de recompensă totală.			
Utilizați procese sistematice pentru evaluarea rolurilor și obținerea echității interne.			
Verificați în mod regulat tarifele pieței pentru a vă asigura că nivelurile de plată sunt competitive.			
Dezvoltați și mențineți structurile de calificare și salarizare care oferă un cadru bun pentru gestionarea notărilor și a progresiei salariale.			
Recompensează oamenii pentru contribuția lor.			
Dezvoltați programe de recunoaștere.			
Introduceți beneficii flexibile.			
Gestionați recenziile generale și individuale ale salariilor.			

Instrumentul 23 Analiza obiectivelor relațiilor cu angajații

Obiective de relații cu angajații	**Importanță***	**Eficacitate***
Construiți relații stabile și de cooperare cu angajații și sindicatele acestora.		
Funcționează în parteneriat cu sindicatele.		
Obțineți angajament prin implicarea angajaților și procesele de comunicare.		
Minimizați conflictul cu angajații și sindicatele acestora.		
Adoptă o abordare cu angajament ridicat care dezvoltă reciprocitatea.		
Menține structurile de negociere și procedurile de negociere care să permită încheierea fără probleme a acordurilor.		

** Scara: 10 = mare; 0 = scăzut*

Instrumentul 24 Analiza decalajului activităților de relații cu angajații

Activitate de relații cu angajații	**Ce facem**	**Ce ar trebui să facem**	**Cum ar trebui Umpleți golul**
Recunoaște sindicatele.			
Dezvoltați acorduri de parteneriat.			
Menține proceduri eficiente de relații industriale.			
Rezolvați disputele.			
Negociați termenii și condițiile.			
Comunica.			
Oferiți angajaților o voce (implicare și participare).			

Referințe

Abell, DF (1993) *Managing with Dual Strategies: Mastering the present, preempting the future* , Free Press, New York

Accounting for People Task Force (2003) *Accounting for People* , Departamentul de Comerț și Industrie, Londra

Alderfer, C (1972) *Existence, Relatedness and Growth* , Free Press, New York

Allen, MR și White, P (2007) Strategic management and HRM, în *Oxford Handbook of Human Resource Management* , ed. Peter Boxall, John Purcell și Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford

Andrews, KA (1987) *Conceptul de strategie corporativă* , Irwin, Georgetown, Ontario

Ansoff, HI (1987) *Strategie corporativă* , McGraw-Hill, New York

Appelbaum, E, Bailey, T, Berg, P și Kalleberg, AL (2000) *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off* , ILR Press, Ithaca, NY

Argyris, C (1970) *Teoria și metoda intervenției* , Addison-Wesley, Reading, MA

Argyris, L (1992) *Despre învățarea organizațională* , Jossey-Bass, San Francisco

Armitage, A și Keeble-Allen, D (2007) De ce elementele de bază ale managementului oamenilor formează fundamentul muncii de înaltă performanță, *People Management* , 18 octombrie, p. 48

Armstrong, M (2000) Numele s-a schimbat, dar jocul a rămas același?, *Employee Relations* , **22** (6), pp. 576–89

Armstrong, M și Baron, A (2002) *Strategic HRM: The route to improved business performance* , CIPD, Londra

Armstrong, M și Brown, D (2007) *Strategic Reward* , Kogan Page, Londra

Armstrong, M și Long, P (1994) *The Reality of Strategic HRM* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Arthur, J (1990) Relații industriale și strategii de afaceri în minimills americani de oțel, teză de doctorat nepublicată, Universitatea Cornell, Ithaca, NY

Arthur, JB (1992) Legătura dintre strategia de afaceri și sistemele de relații industriale în fabricile de oțel americane, *Industrial and Labor Relations Review* , **45** (3), pp 488–506

Arthur, J (1994) Efectele sistemelor de resurse umane asupra performanței de fabricație și a cifrei de afaceri, *Academy of Management Review* , **37** (4), pp. 670–87

Ashton, D și Sung, J (2002) *Susținerea învățării la locul de muncă pentru înaltă performanță* , Organizația Internațională a Muncii, Geneva

Atkinson, J (1984) Strategii de muncă pentru organizații flexibile, *Managementul personalului* , august, pp. 28–31

Baird, L și Meshoulam, I (1988) Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review* , **13** (1), pp. 116–28

Bandura, A (1977) *Teoria învățării sociale* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Barney, JB (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management Studies* , **17** (1), pp. 99–120

Barney, JB (1995) Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive* , **9** (4), pp. 49–61

Baron, D (2001) Politici private, politici corporative și strategie integrată, *Journal of Economics and Management Strategy* , **10** (7), pp 7–45

Baron, R și Kreps, D (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for general managers* , Wiley, New York

Bass, BM și Vaughan, JA (1966) *Training in Industry: The management of learning* , Tavistock, Londra

Batt, R (2007) Service strategii, în *Oxford Handbook of Human Resource Management* , ed. Peter Boxall, John Purcell și Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford

Becker, BE și Gerhart, B (1996) Impactul managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale, progresului și perspectivelor, *Academy of Management Journal* , **39** (4), pp 779–801

Becker, BE și Huselid, MA (1998) Sisteme de muncă de înaltă performanță și performanță a firmei: o sinteză a cercetării și implicațiilor manageriale, *Research on Personnel and Human Resource Management* , **16** , pp 53–101, JAI Press, Stamford, CT

Becker, BE, Huselid, MA, Pickus, PS și Spratt, MF (1997) HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management* , Spring, **36** (1), pp. 39–47

Becker, BE, Huselid, MA și Ulrich, D (2001) *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance* , Harvard Business School Press, Boston, MA

Beckhard, R (1989) A model for the executive management of transformational

change, in *Human Resource Strategies* , ed G Salaman, Sage, Londra
Beer, M (1980) *Schimbarea și dezvoltarea organizației: o vedere a sistemelor* , Goodyear, Santa Monica, CA
Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D și Walton, R (1984) *Managing Human Assets* , Free Press, New York
Benson, GS, Young, SM și Lawler, EE (2006) Practici de lucru cu implicare ridicată și previziuni ale analiștilor privind performanța corporativă, *Managementul resurselor umane* , **45** (4), pp. 519–27
Bevan, S, Barber, L și Robinson, D (1997) *Keeping the Best: Un ghid practic pentru reținerea angajaților cheie* , Institutul pentru Studii privind Angajarea, Brighton
Blackler, F (1995) Knowledge, knowledge work and experience, *Organization Studies* , **16** (6), pp. 16–36
Blake, P (1988) Explozia managementului cunoștințelor, *Information Today* , **15** (1), pp. 12–13
Blake, R, Shepart, H și Mouton, J (1964) Breakthrough in organizational development, *Harvard Business Review* , **42** , pp. 237–58
Bontis, N, Dragonetti, NC, Jacobsen, K și Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and management intangible resources, *European Management Journal* , **17** (4), pp 391–402
Bower, JL (1982) Politica de afaceri în anii 1980, *Academy of Management Review* , **7** (4), pp. 630–38
Boxall, PF (1992) Strategic HRM: un început, o nouă direcție teoretică, *Human Resource Management Journal* , **2** (3), pp. 61–79
Boxall, PF (1993) Semnificația managementului resurselor umane: o reconsiderare a dovezilor, *International Journal of Human Resource Management* , **4** (3), pp. 645–65
Boxall, PF (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal* , **6** (3), pp. 59–75
Boxall, PF și Purcell, J (2003) *Strategie și management al resurselor umane* , Palgrave Macmillan, Basingstoke
Boxall, PF, Purcell, J și Wright, P (2007) Managementul resurselor umane: domeniul de aplicare, analiză și semnificație, în *Oxford Handbook of Human Resource Management* , ed. Peter Boxall, John Purcell și Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford
Brown, D (2001) *Reward Strategies: From intent to impact* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra
Bulla, DN și Scott, PM (1994) Forecast requirements forecasting: a case example, în *Human Resource Forecasting and Modeling* , ed. D Ward, TP Bechet și R Tripp, Human Resource Planning Society, New York
Buller, PF și Napier, NK (1993) Strategy and human resource management: integration in fast growth versus mid-sized firms, *British Journal of Management* , **4** (1), pp. 77–90
Burgoyne, J (1994) După cum se raportează în *Personal Management Plus* , mai,

p. 7
Burns, B (1992) *Managing Change* , Pitman, Londra
Burns, JM (1978) *Leadership* , Harper & Row, New York
Business in the Community (2007) *Benchmarking Responsible Business Practice* , www.bitc.org.uk
Butler, JE, Ferris, GR și Napier, NK (1991) *Strategy and Human Resource Management* , South-Western Publishing, Cincinnati, OH
Caldwell, R (2004) Retorică, fapte și profeții auto-împlinite: explorarea percepțiilor practicienilor despre progresul în implementarea MRU, *Industrial Relations Journal* , **35** (3), pp 196–215
Cappelli, P (1999) *Practici de angajare și strategie de afaceri* , Oxford University Press, New York
Cappelli, P și Crocker-Hefter, A (1996) Resursele umane distinctive sunt competențele de bază ale firmelor, *Dinamica organizațională* , Winter, pp. 7–22
Chandler, AD (1962) *Strategie and Structure* , MIT Press, Boston, MA
Chartered Institute of Personal and Development (CIPD) (2004) *Profesional Standarde* , http://www.cipd.co.uk
CIPD (2005) *Thinking Performer* , http://www.cipd.co.uk
CIPD (2007a) *HR Business Partnering* , CIPD, Londra
CIPD (2007b) *Talent Management Partnering* , CIPD, Londra
Chatzkel, JL (2004) Capitalul uman: regulile de angajament se schimbă, *Învățarea pe tot parcursul vieții în Europa* , **9** (3), pp. 139–45
Child, J (1972) Structura organizațională, mediu și performanță: rolul alegerii strategice, *Sociologie* , **6** (3), pp 1–22
Conference Board (2006) *Employee Engagement: A review of current research and its implications* , Conference Board, New York
Cowling, A și Walters, M (1990) Planificarea forței de muncă: unde suntem astăzi?, *Personal Review* , martie, pp. 9–15
Cox, A și Purcell, J (1998) Searching for leverage: pay systems, trust, motivation and engagement in SMEs, in *Trust, Motivation and Commitment* , ed SJ Perkins and St J Sandringham, Strategic Remuneration Centre, Faringdon
Academia CSR (2006) *Cadrul de competențe CSR* , Office Stationery, Norwich
Cummins, TG și Worley, CG (2005) *Dezvoltarea și schimbarea organizației* , South-Western Publishing, Mason, OH
Davenport, TH (1996) De ce a eșuat re-ingineria: moftul care a uitat oamenii, *Fast Company* , Premier issue, pp. 70–74
Delery, JE și Doty, HD (1996) Modes of theoring in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational - performance predictions, *Academy of Management Journal* , **39** (4), pp 802–35
Deming, WE (1986) *Out of the Crisis* , Centrul MIT pentru Studii Avansate de Inginerie, Cambridge, MA
Departamentul pentru Comerț și Industrie (DTI) și Departamentul pentru

Educație și Ocuparea Forței de Muncă (DfEE) (1997) *Parteneriate la locul de muncă* , DTI și DfEE, Londra

Dickens, C (1843) *Martin Chuzzlewit* , Chapman & Hall, Londra

Digman, LA (1990) *Management strategic: Concepte, decizii, cazuri* , Irwin, Georgetown, Ontario

Donkin, R (2005) *Human Capital Management: A management report* , Croner, Londra

Doty, DH, Glick, WH și Huber, GP (1993) Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, *Academy of Management Journal* , **36** (6), pp. 1195–250

Drucker, PE (1955) *Practica managementului* , Heinemann, Londra

Dyer, L și Holder, GW (1988) Managementul și planificarea strategică a resurselor umane, în *Managementul resurselor umane: rolurile și responsabilitățile în evoluție* , ed L Dyer, Biroul pentru Afaceri Naționale, Washington, DC

Dyer, L și Reeves, T (1995) Strategiile de resurse umane și performanța firmei: ce știm și unde trebuie să mergem?, *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane* , **6** (3), pp 656–70

Egan, J (2006) Doing the decent thing: CSR and ethics in employment, *IRS Employment Review* , **858** , 3 noiembrie, pp. 9–16

Ehrenberg, RG și Smith, RS (1994) *Modern Labor Economics* , HarperCollins, New York

Ericksen, J (2007) Sisteme de lucru de înaltă performanță: aliniere dinamică a forței de muncă și performanță a firmei, *Academy of Management Proceedings* , pp. 1–6

Faulkner, D și Johnson, G (1992) *The Challenge of Strategic Management* , Kogan Page, Londra

Fombrun, CJ, Tichy, NM și Devanna, MA (1984) *Management strategic al resurselor umane* , Wiley, New York

Fowler, A (1987) Când directorii executivi descoperă HRM, *Managementul personalului* , ianuarie, p. 3

Francis, H și Keegan, A (2006) The changing face of HRM: in search of balance, *Human Resource Management Journal* , **16** (3), pp. 231–49

Freeman, RE (1984) *Strategic Management: A stakeholder perspective* , Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

French, WL și Bell, CH (1990) *Dezvoltarea organizației* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

French, WL, Kast, FE și Rosenzweig, JE (1985) *Understanding Human Behavior in Organizations* , Harper & Row, New York

Friedman, M (1970) Responsabilitatea socială a afacerilor este de a-și crește profiturile, *New York Times Magazine* , septembrie, p. 13

Garvin, DA (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review* , iulie–august, pp. 78–91

Gephart, MA (1995) Drumul către înaltă performanță: pași pentru a crea un loc

de muncă de înaltă performanță , *Training and Development* , iunie, p. 29
Goold, M și Campbell, A (1986) *Strategii și stiluri: rolul centrului în gestionarea corporațiilor diversificate* , Blackwell, Oxford
Grant, RM (1991) Teoria avantajului competitiv bazată pe resurse: implicații pentru formularea strategiei, *California Management Review* , **33** (3), pp. 114–35
Gratton, L (1999) Procesele umane ca sursă de avantaj competitiv, în *Strategic Human Resource Management* , ed L Gratton *et al* , Oxford University Press, Oxford
Gratton, LA (2000) Real step change, *People Management* , 16 martie, pp. 27–30
Gratton, L, Hailey, V, Stiles, P și Truss, C (1999) *Managementul strategic al resurselor umane* , Oxford University Press, Oxford
Guest, DE (1987) Managementul resurselor umane și relațiile industriale, *Journal of Management Studies* , **14** (5), pp 503–21
Guest, DE (1989a) Managementul resurselor umane: implicațiile sale pentru - relațiile industriale și sindicatele, în *New Perspectives in Human Resource Management* , ed. J Storey, Routledge, Londra
Guest, DE (1989b) Personal și HRM: poți spune diferența?, *Managementul personalului* , ianuarie, pp. 48–51
Guest, DE (1991) Managementul personalului: sfârșitul ortodoxiei, *British Journal of Industrial Relations* , **29** (2), pp. 149–76
Guest, DE (1995) Managementul resurselor umane: sindicate și relații industriale, în *Managementul resurselor umane: un text critic* , ed. J Storey, Routledge, Londra
Guest, DE (1997) Managementul resurselor umane și performanța: o revizuire a agendei de cercetare, *International Journal of Human Resource Management* , **8** (3), pp 263–76
Guest, DE (1999) Managementul resurselor umane: verdictul lucrătorilor, *Human Resource Management Journal* , **9** (2), pp 5–25
Guest, DE și Conway, N (1997) *Motivația angajaților și contractul psihologic* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra
Guest, DE, Michie, J, Sheehan, M și Conway, N (2000a) *Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra
Guest, DE, Michie, J, Sheehan, M și Conway, N (2000b) *Managementul efectiv al oamenilor: constatările inițiale ale sondajului Future of Work* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra
Guest, DE, Michie, J, Sheehan, M, Conway, N și Shehan, M (2003) Managementul resurselor umane și performanța corporativă în Marea Britanie, *British Journal of Industrial Relations* , **41** (2), pp. 291–314
Hamel, G și Prahalad, CK (1989) Intenție strategică, *Harvard Business Review* , mai–iunie, pp. 63–76
Hansen, MT, Nohria, N și Tierney, T (1999) Care este strategia ta pentru

gestionarea cunoștințelor?, *Harvard Business Review* , martie–aprilie, pp. 106–16
Harrison, R (1997) *Employee Development* , a 2-a edn, Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra
Harrison, R (2000) *Employee Development* , a 3-a edn, Chartered Institute of Personal și dezvoltare, Londra
Heller, R (1972) *The Naked Manager* , Barrie & Jenkins, Londra
Hendry, C și Pettigrew, A (1986) Practica managementului strategic al resurselor umane, *Personal Review* , **15** , pp 2–8
Hendry, C și Pettigrew, A (1990) Managementul resurselor umane: o agendă pentru anii 1990, *International Journal of Human Resource Management* , **1** (3), pp. 17–43
Hillman, A și Keim, G (2001) Valoarea pentru acționari, managementul părților interesate și probleme sociale: care este rezultatul final?, *Strategic Management Journal* , **22** (2), pp. 125–39
Hofer, CW și Schendel, D (1986) *Strategy Formulation: Analytical concepts* , West Publishing, New York
Huselid, MA (1995) Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra cifrei de afaceri, productivității și performanței financiare corporative, *Academy of Management Journal* , **38** (3), pp 635–72
Huselid, M A și Becker, BE (1996) Probleme metodologice în estimările transversale și de panel ale legăturii resurse umane-performanță firmă, *Relații industriale* , **35** (3), pp. 400-22
Husted, BW și Salazar, J (2006) Taking Friedman serios: maximizarea profiturilor și a performanței sociale, *Journal of Management Studies* , **43** (1), pp. 75–91
Servicii de date privind veniturile (IDS) (2007) Construirea unei forțe de muncă angajate, *HR*
Studies Update , mai, pp. 1–3
Servicii de relații industriale (IRS) (1993) Negociere cu mai mulți angajatori, *IRS Trends Employment Trends* , **544** , pp. 6–8
Johnson, G și Scholes, K (1993) *Exploring Corporate Strategy* , Prentice Hall, Hemel Hempstead
Kamoche, K (1996) Managementul strategic al resurselor umane într-o viziune a capacității de resurse a firmei, *Journal of Management Studies* , **33** (2), pp. 213–33
Kant, I (2003 [1781]) *Critica rațiunii pure* , Dover Publications, Mineola, NY
Kanter, RM (1984) *The Change Masters* , Allen & Unwin, Londra
Kay, J (1999) Strategia și iluziile proiectelor mărețe, Strategia de stăpânire, *Financial Times* , 21 mai, pp. 2–4
Kearns, P (2005) *Managementul capitalului uman* , Reed Business Information, Sutton, Surrey
Keenoy, T (1990a) HRM: un caz de lup în haine de oaie, *Personal Review* , **19** (2), pp. 3–9

Keenoy, T (1997) HRMism and the images of re-presentation, *Journal of Management Studies* , **4** (5), pp. 825–41

Keep, E (1989) Strategii de formare corporativă, în *New Perspectives on Human Resource Management* , ed J Storey, Blackwell, Oxford

King, J (1995) Sisteme de muncă de înaltă performanță și performanță a firmei, *Monthly Labor Review* , mai, pp. 29–36

Kochan, TA (2007) Legitimitatea socială a profesiei de resurse umane, în *Oxford Handbook of Human Resource Management* , ed. Peter Boxall, John Purcell și Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford

Kochan, T, Katz, H și McKersie, R (1986) *The Transformation of American Industrial Relations* , Basic Books, New York

Kolb, DA (1984) *Învățare prin experiență: experiența ca sursă de învățare și dezvoltare* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kotter, JJ (1995) *A20% Soluție: Folosind reproiectarea rapidă pentru a construi astăzi organizația de mâine* , Wiley, New York

Lawler, EE (1969) Proiectarea postului și motivarea angajaților, *Psihologia personalului* , **22** , pp. 426–35

Lawler, EE (1986) *Management de înaltă implicare* , Jossey-Bass, San Francisco

Lawler, EE (2003) *Tratați oamenii corect! Cum organizațiile și indivizii se pot propulsa reciproc într-o spirală virtuoasă a succesului* , Jossey-Bass, San Francisco

Lawler, EE, Mohrman, S și Ledford, G (1998) *Strategii pentru organizații de înaltă performanță: Implicarea angajaților, TQM și programe de reinginerire în Fortune 1000* , Jossey-Bass, San Francisco

Legge, K (1989) Managementul resurselor umane: o analiză critică, în *New Perspectives in Human Resource Management* , ed J Storey, Routledge, Londra

Legge, K (1995) *Managementul resurselor umane: retorică și realități* , Macmillan, Londra

Legge, K (1998) The morality of HRM, în *Experiencing Human Resource Management* , ed C Mabey, D Skinner și T Clark, Sage, Londra

Lengnick-Hall, CA și Lengnick-Hall, ML (1988) Revizuirea literaturii de specialitate și a tipologiei propuse, *Academy of Management Review* , **13** (3), pp. 454–70

Lengnick-Hall, C A și Lengnick-Hall, ML (1990) *Management interactiv al resurselor umane și planificare strategică* , Cărți de cvorum, Westport, CT

Levitt, T (1958) Pericolele responsabilității sociale, *Harvard Business Review* , septembrie–octombrie, pp. 41–50

Lewin, K (1947) Frontiers in group dynamics, *Human Relations* , **1** (1), pp. 5–42

Lewin, K (1951) *Teoria câmpului în științe sociale* , Harper & Row, New York

Mabey, C, Skinner, D și Clark, T (1998) *Experimenting Human Resource Management* , Sage, Londra

MacDuffie, JP (1995) Pachetele de resurse umane și performanța de fabricație, *Industrial Relations Review* , **48** (2), pp. 199–221

Manocha, R (2005) Totaluri generale, *Managementul oamenilor* , 7 aprilie, pp. 27–31

Marchington, M și Wilkinson, A (1996) *Personal de bază și dezvoltare* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Marchington, M, Wilkinson, A, Ackers, P și Dundon, A (2001) *Management Choice and Employee Voice* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra

Marsick, VJ (1994) Tendințe în invenția managerială: crearea unei hărți de învățare, *Management Learning* , 21 (1), pp. 11–33

McGregor, D (1960) *Latura umană a întreprinderii* , McGraw-Hill, New York

McWilliams, A și Siegel, DS (2000) Responsabilitate socială corporativă și performanță financiară: corelare sau specificare greșită?, *Strategic Management Journal* , **21** (5), pp 603–09

McWilliams, A, Siegel, DS și Wright, PM (2006) Responsabilitatea socială corporativă : implicații strategice, *Journal of Management Studies* , **43** (1), pp. 1–12

Mecklenberg, S, Deering, A și Sharp, D (1999) Managementul cunoștințelor: un motor secret al creșterii corporative, *Agenda executivă* , **2** , pp. 5–15

Meyer, AD, Tsui, AS și Hinings, CR (1993) Abordări configurаționale ale analizei organizaționale, *Academy of Management Journal* , **36** (6), pp. 1175–95

Michaels, E, Handfield-Jones, H și Axelrod, B (2001) *The War for Talent* , Harvard Business School Press, Boston, MA

Miles, RE and Snow, CC (1978) *Organizational Strategy: Structure and process* , McGraw-Hill, New York

Miller, A și Dess, GG (1996) *Management strategic* , a doua ediție, McGraw-Hill, New York

Miller, S, Hickson, DJ și Wilson, DC (1999) Luarea deciziilor în organizații , în *Managing Organizations: Current issues* , ed SR Clegg, C Hardy și WR Nord, Sage, Londra

Millward, N, Bryson, A și Forth, J (2000) *Toate schimbările la locul de muncă: relațiile de muncă britanice descrise de Workshop Industrial Relations Survey Series* , Routledge, Londra

Mintzberg, HT (1978) Modele în formarea strategiei, *Management Science* , mai, pp. 934–48

Mintzberg, HT (1979) *Structurarea organizațiilor* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Mintzberg, HT (1987) Strategia de creație, *Harvard Business Review* , iulie–august, pp. 66–74

Mintzberg, HT (1994) The rise and fall of strategic planning, *Harvard Business Review* , ianuarie–februarie, pp. 107–14

Mintzberg, H, Quinn, JB și James, RM (1988) *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases* , Prentice-Hall, New York

Moore, JI (1992) *Writers on Strategic Management* , Penguin Books, Londra

Moran, P și Ghoshal, S (1996) Crearea valorii de către firme, Best Paper Proceedings, Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati, OH

Murlis, H (1996) *Pay at the Crossroads* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Nadler, DA (1989) Arhitectura organizațională pentru corporația viitorului, *Benchmark* , Fall, pp. 12–13

Nadler, DA și Gerstein, MS (1992) Proiectarea sistemelor de lucru de înaltă performanță: organizarea oamenilor, tehnologiei, muncii și informațiilor, *Arhitectura organizațională* , Vara, pp 195–208

Nahapiet, J și Ghoshal, S (1998) Capital social, capital intelectual și avantajul organizațional, *Academy of Management Review* , **23** (2), pp. 242–66

Nalbantian, R, Guzzo, RA, Kieffer, D și Doherty, J (2004) *Play to Your Strengths: Managing your internal job markets for lasting competitive benefit* , McGraw-Hill, New York

Nonaka, I (1991) Compania care creează cunoștințe, *Harvard Business Review* , noiembrie–decembrie, pp. 96–104

Nonaka, I și Takeuchi, H (1995) *The Knowledge Creating Company* , Oxford University Press, New York

Noon, M (1992) HRM: a map, model or theory?, în *Reassessing Human Resource Management* , ed P Blyton și P Turnbull, Sage, Londra

Ondrack, DA și Nininger, JR (1984) Strategii de resurse umane: perspectiva corporativă, *Business Quarterly* , **49** (4), pp. 101–09

Paauwe, J (2004) *HRM și performanță* , Oxford University Press, Oxford

Pascale, R (1990) *Managing on the Edge* , Viking, Londra

Patterson, MG, West, MA, Lawthom, R și Nickell, S (1997) *Impact of People Management Practices on Performance* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Pearce, JA și Robinson, RB (1988) *Management strategic: formularea și implementarea strategiei* , Irwin, Georgetown, Ontario

Pedler, M, Boydell, T și Burgoyne, J (1989) Towards the learning company, *Management Education and Development* , **20** (1), pp 1–8

Penrose, E (1959) *Theory of the Growth of the Firm* , Blackwell, Oxford

Pettigrew, A și Whipp, R (1991) *Managing Change for Strategic Success* , Blackwell, Oxford

Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People* , Harvard Business School Press, Boston, MA

Pfeffer, J (2001) Lupta împotriva războiului pentru talent este periculos pentru sănătatea organizației tale, *Organization Dynamics* , **29** (4), pp. 248–59

Pickard, J (2005) Part not partner, *People Management* , 27 octombrie, pp. 48–50

Pil, FK și MacDuffie, JP (1996) Adoptarea practicilor de lucru cu implicare ridicată, *Relații industriale* , **35** (3), pp. 423–55

Porter, ME (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* , Free Press, New York

Porter, ME și Kramer, MR (2006) Strategie și societate: legătura dintre avantajul

competitiv și responsabilitatea socială corporativă, *Harvard Business Review* , decembrie, pp. 78–92

Prahalad, CK și Hamel, G (1990) Competențele de bază ale organizației , *Harvard Business Review* , mai–iunie, pp. 79–93

Purcell, J (1989) Impactul strategiei corporative asupra managementului resurselor umane, în *New Perspectives on Human Resource Management* , ed J Storey, Routledge, Londra

Purcell, J (1993) Provocarea managementului resurselor umane pentru cercetarea și practica în relațiile industriale, *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane* , **4** (3), pp. 511–27

Purcell, J (1999) Cea mai bună practică sau cea mai bună potrivire: chimera sau cul-de-sac?, *Human Resource Management Journal* , **9** (3), pp. 26–41

Purcell, J (2001) The meaning of strategy in human resource management, in *Human Resource Management: A critical text* , ed J Storey, Thomson Learning, Londra

Purcell, J și Ahlstrand, B (1994) *Managementul resurselor umane în compania multidiviziune* , Oxford University Press, Oxford

Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, S, Rayton, B și Swart, J (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra

Quinn, JB (1980) *Strategii pentru schimbare: incrementalism logic* , Irwin, Georgetown, Ontario

Quinn Mills, D (1983) Planning with people in mind, *Harvard Business Review* , noiembrie–decembrie, pp. 97–105

Ramsay, H, Scholarios, D și Harley, B (2000) Angajații și sistemele de lucru de înaltă performanță : testarea în interiorul cutiei negre, *British Journal of Industrial Relations* , **38** (4), pp. 501–31

Ready, DA și Conger, JA (2007) Faceți din companie o fabrică de talente, *Harvard Business Review* , iunie, pp. 68–77

Redington, I (2005) *Making CSR Happen: The Contribution of people management* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra

Reynolds, J (2004) *Helping People Learn* , Chartered Institute of Personal and Development, Londra

Reynolds, J, Caley, L și Mason, R (2002) *Cum învață oamenii?* , Chartered Institute of Personal and Development, Londra

Richardson, R și Thompson, M (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Robinson, D, Perryman, S și Hayday, S (2004) *The Drivers of Employee Engagement* , Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton

Roscow, J și Casner-Lotto, J (1998) *People, Partnership and Profits: The new job-management agenda* , Work in America Institute, New York

Rothwell, S (1995) Planificarea resurselor umane, în *Managementul resurselor umane: un text critic* , ed. J Storey, Routledge, Londra

Rumelt, RP (1984) Towards a strategic theory of the firm, in *Competitive Strategic Management* , ed. PC Nystrom și WH Starbuck, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Russo, MV și Fouts, PA (1997) O perspectivă bazată pe resurse asupra performanței și profitabilității mediului corporativ, *Academy of Management Review* , **40** (3), pp. 534–59

Scarborough, H și Elias, J (2002) *Evaluarea capitalului uman* , Chartered Institute of Personal and Development, Londra

Scarborough, H, Swan, J și Preston, J (1999) *Knowledge Management: A liter ature review* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra

Schein, EH (1969) *Process Consultation: Its role in organizational development* , Addison-Wesley, Reading, MA

Schein, EH (1990) Cultura organizațională, *American Psychologist* , **45** , pp. 109–19

Schuler, RS (1992) Managementul strategic al resurselor umane: legarea oamenilor cu nevoile strategice ale afacerii, *Dinamica organizațională* , **21** (1), pp. 18–32

Schuler, RS și Jackson, SE (1987) Conectarea strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane, *Academy of Management Executive* , **9** (3), pp. 207–19

Schuler, RS și Walker, J (1990) Strategia resurselor umane: concentrarea pe probleme și acțiuni, *Dinamica organizației* , Vara, pp. 5–19

Scott, A (1994) *Sclavi dornici? Lucrători britanici sub managementul resurselor umane* , Cambridge University Press, Cambridge

Sears, D (2003) *Successful Talent Strategies* , Asociația Americană de Management, New York

Senge, P (1990) *A cincea disciplină: arta și practica organizației de învățare* , Random Century, New York

Sisson, K (1990) Introducing the Human Resource Management Journal, *Human Resource Management Journal* , **1** (1), pp 1–11

Sloman, M (1999) Seize the day, *People Management* , 20 mai, p. 31

Sloman, M (2003) *Training in the Age of the Learner* , Chartered Institute of Personal and Development, Londra

Smethurst, S (2005) Drumul lung și sinuos, *Managementul oamenilor* , 28 iulie, pp. 25–29

Smith, EC (1982) Planificare strategică de afaceri și resurse umane, *Jurnalul de personal* , **61** (8), pp. 606–10

Spellman, R (1992) Obținerea unui avantaj competitiv pe piața muncii, în *Strategii pentru managementul resurselor umane* , ed. Michael Armstrong, Kogan Page, Londra

Stevens, J (2005) *High Performance Wales: experiențe reale, succes real* , Consiliul de management al Țării Galilor, Cardiff

Storey, J (1989) De la managementul personalului la managementul resurselor umane, în *New Perspectives on Human Resource Management* , ed J Storey,

Routledge, Londra
Storey, J (1993) Preluarea managementului resurselor umane de către companiile principale: lecții cheie din cercetare, *International Journal of Human Resource Management* , **4** (3), pp. 60-65
Sung, J și Ashton, D (2005) *Practici de muncă de înaltă performanță: legarea strategiei și abilităților la rezultatele performanței* , DTI în asociere cu CIPD, http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy
Taylor, S (1998) *Resurse pentru angajați* , Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra
Teece, D, Pisano, G și Shuen, A (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* , **18** , pp. 509–33
Thompson, M (2002) *Organizația de muncă de înaltă performanță în Marea Britanie Aerospațială* , Societatea Companiilor Aerospațiale Britanice, Londra
Thompson, M și Heron, P (2005) Capacitate de management și organizare a muncii de înaltă performanță, *International Journal of Human Resource Management* , **16** (6), pp. 1029–48
Thompson, P și Harley, B (2007) HRM and the worker: labor process perspectives, în *Oxford Handbook of Human Resource Management* , ed. Peter Boxall, John Purcell și Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford
Thorne, K și Pellant, A (2007) *The Essential Guide to Managing Talent* , Kogan Page, Londra
Towers Perrin (2007) *Studiu global asupra forței de muncă* , http://www.towersperrin.com
Townley, B (1989) Selecția și evaluarea: reconstrucția relațiilor sociale?, în *New Perspectives in Human Resource Management* , ed. J Storey, Routledge, Londra
Truss, C (1999) Soft and hard models of HRM, în *Strategic Human Resource Management* , ed L Gratton *et al* , Oxford University Press, Oxford
Trussler, S (1998) Regulile jocului, *Journal of Business Strategy* , **19** (1), pp. 16–19
Tushman, M, Newman, W și Nadler, D (1988) Conducere executivă și evoluție organizațională: gestionarea schimbărilor incrementale și discontinue, în *Transformarea corporativă: Revitalizarea organizațiilor pentru o lume competitivă* , ed R Kilmann și T Covin, Jossey-Bass, San Francisco
Tyson, S (1985) Este acesta chiar modelul unui manager de personal modern?, *Managementul personalului* , mai, pp. 22–25
Tyson, S (1997) Strategia resurselor umane: un proces de gestionare a contribuției MRU la performanța organizațională, *International Journal of Human Resource Management* , **8** (3), pp. 277–90
Tyson, S și Witcher, M (1994) Strategia resurselor umane emergente din recesiune, *Managementul personalului* , august, pp. 20–23
Ulrich, D (1997) *Campionii resurselor umane* , Harvard Business School Press, Boston, MA
Ulrich, D (1998) Un nou mandat pentru resursele umane, *Harvard Business*

Review , ianuarie–februarie, pp. 124–34
Ulrich, D și Brockbank, W (2005) *The HR Value Proposition* , Harvard Press, Cambridge, MA
Ulrich, D și Lake, D (1990) *Capacitatea organizațională: Concurența din interior spre exterior* , Wiley, New York
Departamentul Muncii al SUA (1993) *Practici de muncă de înaltă performanță și performanță în muncă* , Imprimeria Guvernului SUA, Washington, DC
Varma, A, Beatty, RW, Schneier, CE și Ulrich, DO (1999) Sisteme de lucru de înaltă performanță: descoperire interesantă sau moda trecătoare?, *Planificarea resurselor umane* , **22** (1), pp. 26–37
Waddock, SA și Graves, SB (1997) The corporate social performance– financial performance link, *Strategic Management Journal* , **18** (4), pp. 303–19
Walker, JW (1992) *Strategia resurselor umane* , McGraw-Hill, New York
Walker, P (2007) Dezvoltați un brand de angajator eficient, *People Management* , 18
octombrie, pp. 44–45
Walton, J (1999) *Dezvoltarea strategică a resurselor umane* , Financial Times/Printice Hall, Harlow
Walton, RE (1985) De la control la angajament la locul de muncă, *Harvard Business Review* , **63** , pp. 76–84
Warren, C (2006) Curtain Call, *People Management* , 23 martie, pp. 24–29
Watkin, C (2002) Implicați angajații pentru a crește performanța, *Selection and Development Review* , **18** (2), pp. 3–6
Wenger, E și Snyder, WM (2000) Comunități de practică: frontiera organizațională, *Harvard Business Review* , ianuarie–februarie, pp. 33–41
Wernerfelt, B (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* , **5** (2), pp. 171–80
West, MA, Borrill, CS, Dawson, C, Scully, J, Carter, M, Anealay, S, Patterson, M și Waring, J (2002) Legătura dintre managementul angajaților și mortalitatea pacienților în spitalele de acută, *International Journal of Human Resource Management* , **13** (8), pp. 1299-310
Whittington, R (1993) *Ce este strategia și contează?* , Routledge, Londra
Wick, CW și Leon, LS (1995) Crearea unei organizații de învățare: de la idei la acțiune, *Managementul resurselor umane* , Summer, pp. 299–311
Wickens, P (1987) *Drumul către Nissan* , Macmillan, Londra
Willmott, H (1993) Forța este ignoranță, sclavia este libertate: managementul culturii în organizațiile moderne, *Journal of Management Studies* , **29** (6), pp 515–52
Wood, S (1996) Managementul și organizarea angajamentului ridicat în Marea Britanie, *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane* , **7** (1), pp. 41–58
Wood, S și Albanese, M (1995) Putem vorbi de un management ridicat al angajamentului în atelier?, *Journal of Management Studies* , **32** (2), pp 215–47

Wood, S, de Menezes, LM și Lasaosa, A (2001) Management și performanță înaltă implicare, lucrare prezentată la Centrul pentru Studii privind Piața Muncii, Universitatea din Leicester, mai

Consiliul Mondial de Afaceri pentru Dezvoltare Socială Durabilă (WBCSSD) (2006) *De la provocare la oportunitate: rolul afacerilor în societatea de mâine* , WBCSSD, Geneva

Worley, C, Hitchin, D și Ross, W (1996) *Integrated Strategic Change: How organization development builds competitive benefit* , Addison-Wesley, Reading, MA

Wright, PM și McMahan, GC (1992) Perspective teoretice pentru SHRM, *Journal of Management* , **18** (2), pp. 295–320

Wright, PM și Snell, SA (1998) Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review* , **23** (4), pp. 756–72

Wright, PM, Snell, SA și Jacobsen, HH (2004) Abordări actuale ale strategiilor de resurse umane: din interiorul spre exterior versus din exteriorul din interior, *Planificarea resurselor umane* , **27** (4), pp. 36–46

Younger, J, Smallwood, N și Ulrich, D (2007) Developing your organization 's brand as a talent developer, *Human Resource Planning* , **30** (2), pp. 21–29

Index de subiect

Accounting for People Task Force 107
cercetare-acțiune 134 valoare adăugată 74–75
AEGON 57
alinierea strategiilor de resurse umane 102
  știința comportamentului 132
  scenariu comportamental 38
  cel mai potrivit 42–46, 50
  cea mai bună practică 40–42
  idee mare 144
  gruparea 46–48, 50, 68, 156
Afaceri în comunitate 127–28
conducători de afaceri 110
rolul de manager de afaceri al specialiștilor în resurse umane 74
Rolul de partener de afaceri al specialiștilor în resurse umane 74–75, 78
Afaceri pentru Responsabilitate Socială 129
strategie de afaceri
  analiza 110
  și șoferi de afaceri 110
  și strategii HR 64, 67
  și managementul capitalului uman 108–09
  integrarea strategiilor de afaceri și de resurse umane 67–68
  ca o afacere rațională 21

dezvoltarea carierei 165–66
Chartered Institute of Personal and Dezvoltare (CIPD) 74, 75, 76, 126
Societatea Copiilor 60
angajament *vezi* organizatoric angajament
avantaj competitiv 23–24, 37, 50, 154
complementarități 46
Consiliul de Conferință 140
perspectiva configuraţională a strategică HRM 39, 45
perspectiva de contingenţă strategică HRM 39
abordare contingentă 65
responsabilitatea socială corporativă
  activităţile 127–28
  definit 126
  justificare pentru 128–30
  strategia 130–31

Academia CSR 130
prognoza cererii 159
Diageo 60
comportament discreționar
  și logodna 143
  și flexibilitate strategică 38
efort discreționar 47
capabilități distinctive 24–25
învățarea în buclă dublă 179–80

Oul 57
implicarea angajatului
  definit 140
  și comportament discreționar 142
  angajați angajați 142–43
  factori care influențează 143–45
  măsoară 148
  și angajament organizațional 140–41
  semnificația lui 141
  strategia 145–48
relațiile cu angajații și strategia de relații cu angajații HRM 195–96
  fundal la 195
  preocupările din 194
  definit 193–94
  indicații 194
  formularea 197–98
  Abordarea MRU la 195–96
  opțiuni de politică 197
strategia de recrutare a angajaților
  grupare de 156
  componente ale 156–57
  integrarea afacerilor și a resurselor strategiile 155–56
  obiectivul 154–55
  planurile 161–63
  strategia de retenție 163–67
  și MRU strategic 155
propunerea de valoare a angajatului 160–61
strategiile vocale ale angajaților 200–01
bunăstarea angajaților 79
angajatorul ales 155, 173
implicare *vezi* implicarea angajatului
potrivire externă 46

potrivi
  extern 46
  potrivire orizontală 46
  intern 46

  și MRU strategic 1
  verticală 46, 67–68
strategia de flexibilitate 166
manageri de primă linie, *vezi* manageri de linie

GlaxoSmithKline 57
modificare gamma 136
dinamica grupului 135

Cadrul Harvard 6–7
management cu angajament ridicat 115
management de mare implicare
  abordare 55–56
  definit 55
practică de muncă de mare implicare și grupare 47
  și sisteme de lucru de înaltă performanță 115
cultura performanta 122–23
management de înaltă performanță 55
strategie de înaltă performanță
  definit 115
  dezvoltarea 121–25
practici de lucru performante, *vezi* sistem de lucru performant
sisteme de lucru performante
  obiectivele 115
  caracteristicile lui 116–17
  componente ale 117
  definit 116
  dezvoltarea 123–25
  impactul 117–21
potrivire orizontală 46
Parteneri de afaceri HR, rol strategic al 74, 78
Directori HR, rol strategic de 76–77
Șefi de funcții HR, rol strategic al 77–78
Filozofiile resurselor umane 8
Specialiști HR, rol strategic al 1 75–78
capitalul uman
  definit 11
  oameni de 15 ani
managementul capitalului uman
  scopurile 108, 109, 112

definit 107–08
focus de 11
legătura cu strategia de afaceri 108–09
măsurile 112–13

și măsurarea 108
valorile 107, 108
rolul 114
strategia 109
dezvoltarea resurselor umane 177
Activități de management al resurselor umane (MRU) 9
obiectivele 9–10, 11
iar valorile de afaceri 16–17
caracteristicile 12–13
asistență pentru clienți 101
natura orientată spre angajament a 15
definit 5
diversitate de 13–14
și relațiile cu angajații 16, 195–96
versiunea hard 13
Cadrul Harvard 6–7
și managementul capitalului uman 11
și managerii de linie 12
ca activitate condusă de management 16
modelul potrivit 6
valori morale 17
moralitatea 19–20
și eficacitatea organizațională 10–11
și performanța organizațională 80–83
filozofia lui 97
obiectivele politicii 10
practici cu impact asupra performanței 84
critica radicală a 19 rezerve despre 17–19
versiunea soft a 14
natura strategică a 14–15
filozofia unitară a 16
planificarea resurselor umane
se apropie de 159–60
definit 157
planificarea grea a resurselor umane 158 limitări 158–59
legătura cu planificarea afacerii 157–58
planificarea soft a resurselor umane 158
Strategii de resurse umane (HR) conținut de 96–104
responsabilitatea socială corporativă 130–31
criteriile pentru 61–62
definit 53–54
dezvoltarea 62–67
relaţiile cu angajaţii 193–98
resursele angajaților 155–56
vocea angajatului 200–01
logodna 145–48
strategia de înaltă performanță 115, 121–25
integrare orizontală sau potrivire 67–68
managementul capitalului uman 109–14
implementarea 70–71
abordarea din interior spre exterior a dezvoltării 64
integrarea afacerilor și a resurselor umane
strategii 67–68, 101–04
procese integrative 68
managementul cunoștințelor 153
învăţarea 165, 181–82
niveluri de 64-65
legătura cu strategia de afaceri 64
opțiuni și opțiuni 65
dezvoltarea organizației 133
abordarea în exterior în interior a dezvoltării 64
general 54–59
performanța 99–101
scopul 54
calitate 101
reținere 163–67
stabilirea strategiei 68–70
specifice 59–61
managementul talentelor 173–74
sisteme de resurse umane 8

IDS 143
Servicii de relații industriale 195
schimbare strategică integrată 136
integrarea afacerilor și a resurselor umane
strategii 67–68, 101–04
integrarea afacerilor și a resurselor
strategiile 155–56
capital intelectual 150
Rezolvarea conflictelor între grupuri 135
motivație intrinsecă 145

abordare din interior spre exterior a strategiei de resurse umane
dezvoltare 64
integrarea resurselor umane și a afacerilor strategiile 67–68, 101
integrarea strategiilor de resurse umane 68
potrivire internă 46
intervenţii (dezvoltarea organizaţiei) 134–35

proiectarea postului 164

managementul cunoștințelor definit 149
scop 150 surse 150–51 strategii 151–53
și tehnologia informației 150 tipuri 150–51

Teoria procesului de muncă 17
Lands' End 58, 146 leadership 144, 146–47 cultura de învățare 178 strategii de învățare 165, 181–82 organizarea învățării 180–81 modelul ciclului de viață 42–43
manageri de linie
și politici de resurse umane 12
și managementul recompenselor 192
organizarea învățării 180–81 planificarea pe termen lung 30

model de potrivire al parametrilor HRM 6 107, 108
Școala din Michigan 6

activități de dezvoltare organizațională 134–36
scopul 132
ipoteze și valori 133–34 definite 132
intervenţiile 134–35
strategii 133 angajament organizaţional și implicarea angajaților 140–41 și HRM 15
crescând 166
învăţarea organizaţională 178
transformarea organizaţională 136–39
abordarea externă în interior a dezvoltării strategiei 64

acordurile de parteneriat 198–200 plătesc 164

performanță, strategii de management 164–65
managementul performanței 172
creștere personală 144–45, 147
consultarea procesului 135

managementul calitatii 114

critica radicală a MRU 19
vedere bazată pe resurse
și avantaj competitiv 37
definit 25
și strategia de resurse 154
și MRU strategic 37
strategie de recompensare
caracteristicile lui 184
continutul 185, 188
definit 183
dezvoltarea anilor 189–90
eficacitatea 191
principiul călăuzitor 188–89
motiv pentru 183–84
structura de 184–85

schimbare de ordinul doi 136
prestarea de servicii activități de resurse umane 73
învăţare cu o singură buclă 179
perspectiva părților interesate 17
teoria părților interesate 128
părțile interesate 114, 123
capacitatea strategică 25, 75, 154
alegere strategică 65
configurația strategică 43–45, 50
potrivire strategică 38
flexibilitate strategică 38–39
obiective strategice 28
dezvoltarea strategică a resurselor umane (HRD)
scopul 176
definit 175–76
filozofie 176–77
management strategic al resurselor umane (HRM)
în acţiune (studii de caz) 86–96
scopurile 35–36, 79
baza de 34–35
și se potrivește cel mai bine 42–46, 50
și cele mai bune practici 40–42

și gruparea 47

strategii competitive 43
conceptele de la 37–39
perspectiva configurațională 39
perspectiva contingentei 39
definit 1, 33–34
MRU strategic dur 36
model de 49
filozofia lui 37
principiile 35
realitatea din 48–49
și vizualizarea bazată pe resurse 37–38
și resurse 155
MRU strategic soft 36
capacitatea strategică 25
configurația strategică 43–45, 50
potrivire strategică 38
flexibilitate strategică 38–39
obiective strategice 28
teoria 49–50
trusa de instrumente 205–25
perspectiva universalistă 39
intentia strategica 25
management strategic 26–27, 32
model de partener strategic al HR 73
planuri strategice 28
rolul strategic al resurselor umane
natura strategică a resurselor umane 72
strategie
conceptul de 23–28
definit 21, 22–23
formularea 28–32
natura de 30–32
realitatea de 32
prognoza aprovizionării 159
feedback-ul sondajului 134

talentul 168–70
auditul talentelor 170–71
managementul talentelor
definit 168
proces de 170–73
strategia 173–74
managementul relațiilor de talent
170
pragmatismul gândirii 17
Turnurile Perrin 140
activități tranzacționale de resurse umane
72

perspectiva universalistă a strategică
HRM 39, 50
Departamentul Muncii al SUA 117, 118

valoare adăugată 74–75
potrivire verticală 46, 67–68

bunăstare 79
munca în sine 143, 145–46
mediul de lucru 84, 143–44, 146
Consiliul mondial de afaceri pentru
durabilitate
Dezvoltare socială 129

Index de autori

Ahlstrand, B 64–65
Albanese, A 41, 57
Alderfer, C 145
Allen, MR 34
Andrews, K 21
Ansoff, I 21
Applebaum, E 41, 116, 118, 120–21
Argyris, C 134–35, 179
Armstrong, M 15, 18–19, 54, 97, 191
Arthur, JB 80
Ashton, D 41, 115, 116, 117, 118, 121

Baird, L 33, 42, 50
Barney, J 24–25, 26, 37, 38, 50
Baron, A 15, 54
Baron, D 50, 127
Baron, R 65
Bass, BM 177
Batt, R 34
Becker, BE 41, 42, 66, 80, 115, 116–17
Beckhard, R 137
Bere, M 6–7, 56–57, 132
Benson, GS 56
Bevan, S 142
Blake, P 149
Bower, JL 30
Boxall, P 5, 6, 8, 12, 13, 17, 23, 27–28, 34, 38, 54, 55, 62–63, 200
Brown, D 183, 191
Bulla, DN 157
Buller, PF 42
Burgoyne, J 180
Arsuri, B 26
Burns, JM 138
Butler, JE 34

Caldwell, R 10, 18
Campbell, A 31
Cappelli, P 10, 41, 65
Casner–Lotto, J 198
Chandler, 21, 22 d.Hr
Chatzkel, JL 108
Copil, J 22
Conger, JA 173
Conway, N 18–19
Cowling, A 159
Cox, A 184
Crocker–Hefter, A 10, 41
Cummins, TG 132, 133, 136

Davenport, TO 152
Delery, JE 39, 41, 43, 45, 50

Deming, W 180
Dess, GG 25
Devenna, MA 6
Digman, LA 30, 31
Donkin, R 109
Doty, HD 39, 41, 43, 45, 50
Drucker, D 21
Dyer, L 9–10, 36, 45–46, 47, 54, 67

Egan, J 128
Ehrenberg, RG 179
Elias, J 108
Ericksen, J 121

Faulkner, D 23, 30
Fombrun, CJ 6, 54
Fowler, A 15
Francis, H 75, 76
Freeman, 128 de ani
Friedman, M 129
franceză, WL 144

Garvin, DA 180
Gerhart, B 42
Gephart, MA 117
Gerstein, MS 117
Goold, M 31
Ghoshal, S 129, 153
Grant, RM 37, 149
Gratton, L 12, 18, 54, 66, 67, 70–71
Invitat, DE 8, 13, 14, 15, 17, 18–19, 20, 34, 40, 56, 71, 82

Hamel, G 21, 24, 25, 37
Hansen, MT 151, 152
Harley, B 17
Harrison, R 175–76, 179
Heller, R 30
Hendry, C 13, 34, 46, 62
Heron, P 41, 115, 118
Hillman, A 129
Titular, GW 9–10, 36, 45–46, 67
Huselid, MA 66, 80, 115, 116–17
Husted, BW 126

Jackson, SE 43
Johnson, G 23 30

Kamoche, K 37
Kanter, RM 26
Kay, J 23, 24
Keegan, A 75, 76
Keenoy, T 19, 20
Păstrați, E 154, 177
Regele, J 118–19
Keim, G 129
Kochan, T 17
Kotter, J 138–39
Kramer, MR 127, 129
Kreps, D 65

Lacul D 9
Lawler, EE 55, 115, 116.144–45
Legge, K 14, 15, 17, 19, 20
Leon, LS 180
Levitt, T 129
Lewin, K 124
Lung, P 4, 97

Mabey, C 18, 19
MacDuffie, JP 39, 46, 47, 50
Manocha, R 109
Marchington, M 200
Marsick, VJ 178–79
McGregor, D 49
McMahan, GC 34, 37–38
McWilliams, A 126, 127
Mecklenberg, S 150
Meshoulam, I 33, 42, 50
Meyer, 39 d.Hr
Michaels, E 169
Miles, RE 39, 43–45, 50
Miller, A 25
Millward, N 200
Mintzberg, H 21, 30–31, 32, 43, 62
Moore, J 62
Moran, P 129
Murlis, H 184

Nadler, DA 115, 117
Nahpiet, J 153
Nalbantian, R 108
Napier, NK 42
Nininger, JR 35
Nonaka, I 150–51
amiază, L 17–18

Ondrack, DA 35

Paauwe, J 17, 50
Pascale, R 137
Patterson, MG 81
Pearce, JA 26
Pedler, M 180
Pellant, A 170
Penrose, E 25–26, 37
Pettigrew, A 13, 31, 34, 46, 62
Pfeffer, J 40, 169
Pickard, J 75
Pil, FK 47
Porter, ME 21, 23, 43, 50, 63, 127, 129
Prahalad, CK 21, 24, 25, 37
Purcell, J 5, 8, 10–11, 23, 27–28, 34, 38, 41, 50, 55, 61, 63–65, 82, 142, 144, 184, 200

Quinn, JB 24, 31
Quinn–Mills D 36, 158

Ramsey, H 119–20
Gata, DA 173
Redington, I 126
Reeves, T 47, 54
Reynolds, J 177, 178
Richardson, R 40, 46, 54
Robinson, D 143
Robinson, RB 26
Roscow, J 198
Rothwell, S 158
Rumelt, RP 22

Salazar, J 126
Scarborough, H 108, 149, 150, 152
Schein, EH 178
Scholes, K 23
Schuler, RS 34, 36, 43
Scott, PM 157
Senge, P 180, 181
Sisson, K 14–15
Sloman, M 178, 181
Smethurst, S 75

Smith, EC 35
Smith, RS 179
Snell, SA 38, 67
Zăpadă, CC 39, 43–45, 50

Spellman, R 162–63
Etaj, J 5, 13, 14, 36, 109
Sung, J 41, 115, 116, 117, 118, 121

Takeuchi, H 150–51
Taylor, S 159
Thompson, M 40, 41, 46, 54, 81, 115, 118
Thompson, P 17
Thorne, K 170
Tichy, NM 6
Tushman, M 137
Tyson, S 32, 66, 86

Ulrich, D 9, 50, 115

Vaughan, JA 177
Varma, A 119

Walker, J 34, 102
Walters, M 159
Walton, RE 18, 56–57, 115
Warren, C 169
Watkin, C 141
Wernerfelt, B 26, 37
Vest, M 81
Whipp, R 31
Alb, P 34
Whittington, R 28–29
Wick, CW 180
Wickens, P 25
Wimott, H 19
Witcher, M 66, 86
Lemn, S 41, 56, 57, 116
Worley, CG 132, 133, 136
Wright, PM 5, 8, 10, 34, 37–38, 64, 67

Mai tânăr, J 174